دليل اغتنام الوقت

RDM

سلسلة القيادي الناجح



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

- تعرف على احتياجاتك ورتب أولوياتك.
- كيف تحل مشكلاتك بشكل إبداعي.
- تجنب العثرات الناجمة عن اختلاف الثقافات.

كسب المفاوضات

التي تصون العلاقات

نقلته إلى العربية

سهيلة العسافين



سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر من: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط، كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة:

فِرَق العمل التي تحقق نجاحات

اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح

الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات

إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد

اضبط وقتك

التعامل مع الموظفين المشاكسين

كسب المفاوضات
التي تصون العلاقات

سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

كسب المفاوضات التي تصون العلاقات

• • •

نقلته إلى العربية

سهيلة العسافين



Original Title
WINNING NEGOTIATIONS
THAT PRESERVE RELATIONSHIPS
THE RESULTS-DRIVEN MANAGER SERIES

ISBN: 1-59139-348-5

ح مكتبة العبيكان، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

كسب المفاوضات التي تصون العلاقات./ مجموعة مؤلفين؛ سهيلة العسافين؛ ادوارد اميند

الرياض، 1433هـ.

184ص؛ 14× 21سم

ردمك: 7 - 211 - 503 - 603 - 978

1 - المفاوضات. 2 - إدارة الأعمال.

أ. العسافين، سهيلة (مترجم) ب. إميند، ادوارد ر. (مؤلف مشارك)

ج. العنوان

ديوي: 658.456 رقم الإيداع: 373/ 1433

الطبعة العربية الأولى 1434هـ - 2013م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

كسب المفاوضات
التي تصون العلاقات

مقدمة

• • •

عندما تفكّر في كلمة «تفاوض» ما الذي يخطر ببالك؟ هل تتخيل فريقين من الأشخاص رفيعي المستوى المُتَّسمين بالعدوانية جالسين إلى طاولة ضخمة الواحد قبالة الآخر، مُتسلّحين بمحفظات أوراق ووثائق وملفات معقدة مفصلة؛ عازمين كلّاً على خداع الآخر؟ لابد وأن بعض المفاوضات تجري في مثل هذا الجوّ، وتتَّسم بمثل هذه التنافسيّة العدائيّة، لكن المفاوضات الأنجح هي تلك التعاونية التي تجري في ظلّ التسليم جدلاً في أن العلاقة بين الأطراف المتفاوضة مهمةٌ أهميةَ تفاصيل الصفقة المتفاوَضِ عليها.

إن المفاوضات التي تصون العلاقات تُثمِر نتائج قَيّمة في مجال الأعمال، وهي تُمكّنك من:

- **التوصّل إلى حلول مبدعة للمشكلات.**
- **بناء مهارات تجعل مفاوضاتك المستقبليةَ أكثر سهولةً ونجاحاً.**
- **تمتين علاقات العمل القيّمة.**
- **الحيلولة دون تَصعُّد النزاعات بين الأفراد.**
- **عقد صفقات تعود بالنفع على شركتك وشركة الطرف الآخر.**

وعلى العكس من ذلك، فإن نقص مهارات التفاوض قد يعوّق تقدّمك في العمل وقد يضرّ بشركتك. وكي تستشعرَ شيئاً من المشكلات التي يمكن أن يودي بك إليها إبرامُ الصفقات على نحوٍ رديء، تخيل نقيضَ كلٍّ من الأمثلة الخمسة في القائمة المذكورة آنفاً. من الصعب أن نقرّرَ أيّ العواقب أسوأ: إبرامُ صفقاتٍ تضرّ بشركتك؟ أم رؤيةُ النزاعات في مكان العمل تتفاقم خارجةً عن السيطرة؟ أم تَنبُّهك لتردّي علاقاتك بزملاء العمل إلى نقطةٍ يعزّ عندها رأبُ الصّدع؟

مؤكدٌ أنّ التفاوض بمهارة مع الانتباه للمحافظة على العلاقات الطيبة يعود بالنفع الجزيل، وهو في الوقت عينه أمرٌ يتطلّب بعض الفهم والتمرين.

ما التفاوض على أيّ حال؟

ينخرط معظمنا في مفاوضات عديدة كل يوم، في مكان العمل وفي المنزل. ونحن بالفعل وفي كل مرة نتفاعل فيها مع الزملاءِ، وأفرادِ الأسرة، والأصدقاءِ، والجيرانِ، والباعةِ قد ننخرط في التفاوض. فعلى سبيل المثال يمكن لك ذات يوم أن:

- تساوم رئيسَك في العمل على علاوة.
- تحاول التوصل إلى اتفاق مع ابنتك ذات السنوات العشر حول مدّة مشاهدتها التلفازَ.
- تقدّم عرضَ سعر لشراء بيت.

- تحدّد بعد تفكير أيّاً من تقاريرك المباشرة سيعالج أيّاً من المهام في مشروعٍ مقبل.
- تتفاوض مع الإدارة العليا حول مخصّصات الميزانية التي تحتاجها لإنجاز أهداف مديريتك لهذا العام.
- لكن ما التفاوض بالضبط؟ ولماذا تتزايد أهميته لدى المديرين الذين يريدون الحصول على أفضل النتائج الممكنة في مكان العمل في وقتنا الحاضر؟

التفاوض لا يعني خداع الآخرين أو مُخاتَلتَهم، إنما هو التوصل إلى حل مشترك لمشكلة ما، حل يفيد كل الفرقاء المعنيين. وهو كذلك أكثر بكثير من مجرد الحصول على أفضل سعر ممكن في صفقة ما. إن المفاوضات الأكثر فاعلية تُفضي إلى علاقات راسخة مفيدة للأطراف كافة، علاقات تتّسم بالثقة المتبادلة وتَشاطُر التوقعات المستقبلية حول كيفية تفعيل الصفقات في الممارسة العملية مثلما على الورق.

فضلاً على ذلك، فإن المفاوضين الناجحين يُبرِمون صفقات تحقق طيفاً واسعاً من المصالح أكثر من مجرد الاهتمام بمسألة الأسعار. وإليك مثالاً على ذلك: يناقش مستشارٌ جديدٌ في مجال الأعمال إمكانية تسلّمه مشروعاً لزبون جديد محتمل ذي منزلة رفيعة في هذا النوع من المشروعات لكن الميزانية لديه محدودة. يتفق الطرفان على أجر مخفَّض، وهذا الإجراء يلبّي بعض المصالح غير المالية للمستشار، مثل تكوين شبكة زبائن وعملاء من الشخصيات المعروفة، ونيل فرصة

الشروع في بناء علاقات تواصل شفهي. كذلك فإن هذه الصفقة تمكّن الزبون من تجريب المستشار مُقلّلاً بذلك مجازفة الإنفاق على خدمات الاستشارة في ظل قيود ميزانيّته الضيقة. وهكذا، على الرغم من أن الطرفين يتناقشان ويُجريان الحسابات حول المسائل والبنود المالية، إلا أنّ التفاصيل النهائية للصفقة المُبرَمة تغطي ما يتخطّى المسائل النقدية بأشواط.

العلاقات والتعاون

لأنّ المفاوضات في مكان العمل تتعلّق بطيف واسع من المصالح والأفراد المؤثّرين المتأثّرين، لذلك فهي تجري ضمن شبكة معقدة من العلاقات البشرية- بين الموظفين، الزبائن، الشركات الشريكة، حتى المنافسين.

وكي تبدأ في تحسين مهارات التفاوض لديك، فكّر في التفاوض على أنه «عملية» لا مجرد حدث مرة واحدة. وهذه «العملية» توجِد توازناً حسّاساً بين المنافسة والتعاون، وهي إن أُديرت على نحوٍ جيد تُعزّز العلاقات الإيجابيةَ الطويلة الأمد. حتى إن بعض الخبراء يشيرون بالفعل إلى الروابط المصوغة عبر التفاوض البارع بالعلاقات الإستراتيجية، ويكون الناس في هذه العلاقات مُنفَتحين بعضهم على بعض، يتشاطرون المعرفة، ويشعرون بحرّية في التعبير عن أحاسيسهم، كذلك فإنهم يشعرون بالثقة أنّ كلاً منهما يحمي مصالحَ الآخر كما يحمي مصالحَه الخاصة. وبذا يخيِّم على العلاقة بين المتفاوضين جوٌّ من التعاون والشعور بالانتماء والمشاركة. يتشاطرون فيه فَهمَهم

حقيقةَ أن العلاقة بينهم مستمرة ومطَّردة التطور. وفي حوارهم يصغي المشاركون باهتمام بعضُهم إلى بعض، وكثيراً ما يطرحون الأسئلةَ عادّين بعضهم بعضاً شركاءَ لا خصوماً وأعداء.

لماذا التشديد على العلاقات؟

تقول «ريبيكا سوندرز» في كتاب «كيف تفاوض من أجل تحالفٍ يمكنك العيش معه»: «تسيطرُ التحالفاتُ الإستراتيجيةُ على عالمِ الأعمالِ في وقتنا الحاضر. إذ تعلنُ شركةٌ ما على الدوام إبرامَها اتفاقياتٍ مع الشركاء المورِّدين، ومع المنافسين، حتى مع الزبائن السابقين». أضِف إلى ذلك المشروعات المشتركةَ، والشَّراكات، والشركات المُندَمجة، والشركات المُشتَرِية لشركات، عندها يمكن لك أن ترى دليلاً أكبرَ على تصَدُّرِ العلاقات عالمَ الأعمال.

كذلك فقد اكتشف كثيرٌ من المشتغلين في قطاع الأعمال أن البنيات الهرمية والأنظمة الصارمة القائمة على الأوامر والسيطرة لا تُفضي بالضرورة إلى تحسين إنتاجية أو رِبحيّة أو حتى فاعلية الشركة. إنّما تُشجِّع الشركاتُ العاملينَ لديها على قدر أكبر بكثير من الإبداع عبرَ هيكلياتِ اتخاذِ قرار أكثر أفقيةً لا هَرَمية، وحينها تأتي إلى جانب الإبداع والاتّخاذِ الأكثر أفقيةً للقرار- فرص إضافية لنُشوب الصراع بين الأفراد؛ لأنه مع ازدياد عدد الأشخاص المشاركين في اتخاذ القرارات- لا المُطالَبين بتنفيذِ الأوامرِ وحسب- يزداد تعقيد الاعتماد المتبادل فيما بينهم، ما يعني أننا نحتاج اليوم كي ننجز مسؤلياتنا في مكان العمل إلى قسطٍ أكبرَ من طاقة الآخرين وتعاونهم.

وليست الهيكليات الأكثر أفقيةً سوى أحد مصادر الصراع وسوء الفهم الآخِذَين في الازدياد في مجال العمل، إذ مع توسيع الكثير من الشركات نطاق عملها في دول العالم، فإنها تواجه فوارق ثقافية يمكنها أن تُعسِّر أكثر إقامتها للعلاقات الوطيدة المطلوبة للتفاوض الناجح. وليس كل ما ذُكر آنفاً في التركيز على أهمية العلاقات سبيلاً لزَعم أنها أهم من النتائج الجوهرية، التي لا مَحيد عنها في عالم الأعمال.

> يؤكد «سي و باربارا وداريل لاندو» ذلك في كتابهم «التفاوض عندما يعتمد عملُك عليه»: تهتم المؤسسات بالنتائج والعلاقات على حدّ سواء؛ لأن المؤسساتِ وُجدت لتحقيق النتائج عبر تضافر جهود أعضائها. وينبغي حلّ المشكلات بطرائق تُعزّز تنافسَ الأفكار وتشجّع في الوقت عينِه تعاونَ الأفراد، وهذا هو جوهر التعاون.

يطوفُ بك هذا الدليل في أقسامه الأربعة عبر التحدّيات الكبرى التي تواجه التفاوضَ الذي يرمي إلى الحفاظ على العلاقات:

- إرساء سياق تعاونيّ للتفاوض.
- تكوين شراكات إستراتيجية متينة وترسيخها.
- التفاوض في ظلّ ظروف شديدة الضغط (كما في أثناء الجدال الشديد أو مع نظير صلب عنيد).
- التحكّم بالوضع تفادياً لأفخاخ التفاوض عبر الثقافات.

والآن دعونا نُلقِ نظرةً عن كثب على كلٍّ من النقاط الآنفة الذكر.

التفاوض على نحوٍ تعاونيّ

كيف تبدأ بإرساء جوّ تعاونيّ للتفاوض؟ أدرِك الفرقَ بين مواقفِك ومصالحِك. ففي المقالة الأولى من هذا القسم «أفضل نصيحة في التفاوض من قبل أن تجلس وإلى ما بعد إبرامِك صفقة»، يُعرَّف موقفُك بأنّه رأيُك الذي يُعلن حول مسألةٍ ما، كأن تقول مثلاً: «لن أقبل بأقلَّ من ثلاثة آلاف دولار مقابل سيارتي المستَعملة»، في حين- وعلى العكس من ذلك- فإنّ مصالحَك تتعلّق بالرغبات والحاجات والآمال التي كوّنت موقفَك. وقد تتضمن مصالحُك- في مثالنا هذا- رؤيتَك سيارتَك العزيزة تصير ملكاً لمن يقدّرها محقّقاً عند البيع ربحاً لتشتري سيارةً من نوعٍ آخر، وما إلى ذلك.

عندما يتفاوضُ الناسُ انطلاقاً من مواقفهم فإنهم غالباً ما يعجزون عن الخروج من الدوّامة المضجرة لتبادل العرض والعرض المضادّ، حيث يحاول كل طرف أن يصِل إلى رقم نهائيّ هو أقرب ما يكون من عرضه البدئيّ. ويبذل المتفاوضون جهداً أكبر على تأكيد مواقفهم المتعاقبة والدفاع عنها أكثر من ذاك الذي يبذلونه للتوصُّل إلى حلٍّ يكون الأمثل لكلا الطرفين.

عندما تتفاوض مُرتكزاً على مصالحك- ساعياً على نحو حثيث من وراء مواقفك للوصول إلى رغباتك وحاجاتك وآمالك- فإنك تحظى بفرصةٍ أكبرَ للتوصُّل إلى حلٍّ مبدع لم تكن تتوقعه، حلٍّ مُرضٍ أكثرَ بكثير لكلا الطرفين. في مقالته «كيف تحصل على ما تريد: قواعد التفاوض الناجح» يؤكّد روجر جيه فوليكما أهمية أسلوب التفاوض

التعاوني، إذ يرى أن المتفاوضين تعاونياً لديهم «إمكانية أكبر لتحقيق النجاح التفاوضيّ المُحيِّر ذي الطرفين الرابحين».

ما مفتاح الوصول إلى التفاوض التعاونيّ؟ وضّح حاجاتِك وأهدافَك. وحاول أن تدرك مصالحَ الآخر عبر طرح الأسئلة متوثقاً من فهمِك إياها عبر إعادة صوغ ما قيل وإيجازه. قاوم كذلك أيّ نيّة ملحّة في «أن تقول للطرف الآخر: كم هي جيدة هذه الصفقة التي ينال».

وهاهي مقالة «طرفان رابحان مع مارك غوردون» تستقصي أعمقَ من ذلك أسرارَ التفاوض التعاونيّ الناجح، بما فيها أهمية الابتعاد عن التفكير انطلاقاً من المواقف، ويرفع غوردون المحاذير حاضّاً الشركات على إرساء أنظمة تفاوض تعاونيّ، إذ يجب عليها - وأكثر من مجرد التركيز على الصفقات المنفردة- أن تأخذ في الحسبان «كل عالم أعمالها التجارية مع جهات الأعمال الأخرى»، ويمكن للمؤسسات والشركات أن تقوّم أسلوب تفاوضها الإجمالي، وأن تعزّز الأسلوب التعاونيّ والمواقف التعاونيةَ المرغوبة عبر وسائل التحفيز الرسمية وغير الرسمية.

ويختتم توم كراتن ميكر في مقالته «طريقة أفضل للتفاوض» هذا القسم من الكتاب بتقديم سبع نصائح فاعلة لتمتين تحالفات الأعمال. ويدور نُصحُه حول طرائق تشجّع أن يسود العملَ جوٌّ من التعاون. وهاهو على سبيل المثال يحثّ المتفاوضين على تخيّل أنفسهم مُتَّحدين في مواجهة تحدٍّ أو مشكلة مشتركةٍ- أكثرَ من كونهم منخرطين في صراعٍ ناتِجُه الصفر حيثُ رِبحُ أحدِ الطرفين هو خسارةُ الطرف الآخر.

كذلك يشاطر كراتن ميكر غوردون رأيَه في أنّه يمكن للشركات والمؤسسات أن تفعل المزيد لتعزيزِ أنظمتها التفاوضية. ويرى أنّ على الشركات أن تصبح «أكثرَ إدراكاً للعلاقات الإستراتيجية»، مولِيةً اهتماماً خاصاً للأشخاص الذين تُعيّنهم ممثلين لها: «إنك بحاجة إلى شخص يُجسّد الشركة التي تمثلها. وليس الشخصُ المطلوبُ في بيئتنا المعاصرة هو ذاك الذي يدقّ على صدره جاهزاً للتحدي داعياً رفاقه إلى السّلاح مُنطلِقاً لدَحرِ الخصمِ بأيٍّ ثمن، إنّما يتمتّع ممثّلو الشركات المثاليون بموهبة التواصل المُقنِع وبالقدرة على إظهار فهمِهم لاحتياجات الحلفاءوتحقيقه».

تكوين شراكات إستراتيجية وترسيخها

يلقي هذا القسم نظرةً أقرب على فكرة الشراكات الإستراتيجية بين الشركات في مقابلها بين الأفراد. ففي مقالتها «كيف تفاوض من أجل تحالف يمكنك العيش معه» تضع ريبيكا إم. سوندرز خريطة طريق مفصلة؛ لإقناع شريك ما بالموافقة على التحالف ثم مناقشة بنود الاتفاقية. كذلك ما المفتاح لتحديد ما يمكن لشركتك أن تكسبَه من الشراكة، وما يمكن لها تقديمُه مقابل ذلك؟ لكي تجذب شريكاً، دَع كل واحد من فريقك التفاوضي يأتي بقائمة من الأهداف المرتّبة وفق الأولويات، محدداً كذلك ظروف إبطال الاتفاق. قُم بتجميع قائمة بأسماء الشركاء المحتملين عبر دراسة كلٍّ من التقارير السنوية للمرشَّحين للشراكة، وقُصاصات الصحف، ومنشورات العلاقات

العامة. تحدث إلى زبائن هؤلاء الشركاء إن أمكنك ذلك واحضر اجتماعات العمل التي سيتحدث فيها مديروهم. تودَّد إلى الشركاء المأمولين بهدف بناء علاقة ملؤها الثقة.

ولكي تحدد بنود اتفاق التحالف، عليك أن تتشاطر المعلومات مع الشريك عن طيب خاطر، وأن توضح الأهداف والحاجات المشتركة بينكما، وأن تصغي باهتمام إليه؛ لتتوثق من افتراضاتك بشأنه، كذلك وبالقَدْرِ نفسه من الأهمية عليك أن تطرح الأسئلةَ وألّا تتسرع، مع تقبُّلِك - كما في أي علاقة طويلة الأمد- التخلِّي عن التوقعات غير الواقعية.

أمّا نِكْ ريدن في مقالته «اجعل عرضَك المُقتَرح يحتلّ الصدارة»، فيعاين الأمور من منظور الطرف الآخر أي في حال مبادرة شركة أخرى لتكوين تحالف إستراتيجي محتمل مع شركتك. إذ ينصح لتعزيز فرص اختيارك شريكاً أن تبتكر عرضاً يُعسِّر قدر المستطاع على الشركة «المُتودِّدة» حذفَ شركتك في الجولة الأولى للمراجعات والاختيار.

ما مفتاح ذلك؟ أسِّس عملية منضبطة تُمكّنك من تجنُّب اندفاعات اللحظة الأخيرة، تلك التي تسبّب الأخطاء. ضَع وجهةَ نظر الشركةِ المُرتقَبةِ شريكاً نصبَ عينيك، ثم حلّل متطلبات الشراكة المأمولة. طوِّر إستراتيجياتٍ وحلولاً ومتطلباتِ فِرَق عمل واحتمالات تعسير. ضَع الخطوط العامة للمسؤوليات والجداول الزمنية. يحدّد ريدن أيضاً كلّ مقوِّمات العرض الذي يفرض نفسَه وخصائصه ويقدّم اقتراحات «لشخصنة» العرض المكتوب؛ أي جعله مناسباً لاحتياجات شريكك المستقبليّ ووجهة نظره بحيث يروقُ له.

إنّ للطريقةِ التي تُؤَطّر بها عرضَك المقترَح أهمية اختيارك للتفاصيل نفسُها التي تُضمّنها فيه. وها هي مارجوري كورمان آرون في مقالتها «الإطار الصحيح: التّحايُل على المعنى وصياغة العروض» تشرح كيف يمكن للتأطير الفاعل –أي الإضاءة المُتعمَّدة لنقاط معينة في العرض المقدم– أن يُمكِّن من الاستفادة من النماذج الذهنية والافتراضات الجاهزة حول كيفية التصرف في ظلّ الظروف المختلفة. إذ يمكن للطريقة التي تؤَطّر بها عرضك المُقتَرح أن تحدِّد النموذجَ الذهنيّ الذي يقرّر قُرّاؤك اتباعَه. تقدم آرون مثالاً على ذلك: لنفترض أنَّك نائب رئيس شركة هندسية صغيرة تتفاوض مع مقاول عام كبير بشأن تجاوزات الإنفاق، ها هو يناقشك حول إنفاق كلِّ سنت، في حين توَسّع أنت دائرة الكلام بالإشارة إلى الحجم الإجمالي للمشروع البالغ عدة ملايين من الدولارات، وإلى المدّخرات التي يُثمرها عملُك في ميادين أخرى.

أظهرت الدراسات أنه عبر هذا النوع من التأطير الإيجابي –الذي يركز على أرباح المشاركين الفعلية أو المتوقعة أكثرَ من خسائرهم– يصل عدد أكبر من المتفاوضين إلى إبرام اتفاقيات مع شعورهم أن نتائج تفاوضهم منصفةٌ عادلة.

وفي المقالة القادمة من هذا القسم «بعد إبرام الصفقة: أربعة مفاتيح لإدارة تحالف»، يتفحّص ستيفن بيرنهات العبءَ الثقيل الذي يعقب جفاف حبر عقد أُبرِم بين شركتين، فمهما اتفق الطرفان وبقوة على نصّ الاتفاقية يبقى نجاحُ أيِّ تحالفٍ إستراتيجي بينهما متوقِّفاً على قدرتهما على إدارة علاقتهما يوماً بعد يوم وإنجاحها.

يصف بيرنهات مقوّمات التحالف الناجح القادر على الاستمرار في أربع ممارسات:

1- جعل إدارة التحالف وإنجاحه مقدرةً جوهرية في شركتك عبر جعل أفضل ممارسات إدارة التحالف ذات نظام مؤسسي، وإقامة مركز لتعليم المديرين في مجال العقود وتدقيق الحسابات وما إلى ذلك.

2- بناء الثقة وإدارتها بنجاح عبر التوثق من قيام بعض المفاوضين للتوصل إلى التحالف بإدارتها بأنفسهم، وعليك أيضاً أن تفي بوعودك والتزاماتك وأن تعرف أهداف شريكك.

3- فحص العلاقة عبر سَبْر العافية العاطفية للتحالف ومعالمه التجارية والفنية.

4- تطوير بروتوكول للاتّخاذ المشترك للقرارات عبر تأليف فريق عمل مؤقت مهمته تحديد قائمة تراوح بين عشرين وخمسين قراراً من القرارات الأكثر أهمية التي يلزم اتخاذُها مع تحديد المعنيين بالضبط بالقيام بذلك.

يختتم جِفْ ويسّ هذا القسم من الكتاب بمقالته «التفاوض بوصفه عملية تجارية» مُقَدِّماً فيها إرشادات إضافية؛ لجعل التفاوض كفاءةً جوهريةً لدى شركتك. يصف ويسّ المراحل الخمس التي ينبغي أن تمرّ بها الشركة لجعل التفاوض ذا نظام مؤسسي بوصفه عمليةً تجارية قائلاً:

1- اكسب التنظيم والتخطيط الداخلي وحافظ عليه؛ لكي تضمن تَلَقّي فِرَق التفاوض رسائلَ متساوِقة حول كيفية اتخاذ القرارات المهمة.

2- هيّئ تعليمات تحدد المصالح الأساسية التي يجب تلبيتها في المفاوضات المقبلة وأفضلَ البدائل لصفقة تفاوض ما، وكذلك الأهداف التي يجب تحقيقها عبر العلاقات.

3- مَكِّن فِرَقَ التفاوض من الاستعداد له عبر تزويدهم بنماذجَ تُحتَذى وغيرها من أدوات تحليل مصالح الطرف الآخر.

4- أدِرِ التفاوض وفقاً للمعايير والإجراءات التي جرى إرساؤها في الشركة.

5- راجع المفاوضات وتعلَّم منها مُستَمِدّاً العِبَر منها حول ما هو فاعل وما ليس بفاعل.

التفاوض تحت الضغط

من الطبيعي أن تجد الكثير من التحديات في أيّ تفاوض يهدف إلى الحفاظ على العلاقات، لكنّ بعضَ المفاوضات شائكة أكثر من بعضها الآخر. وسوف تساعدك مقالات هذا القسم من الكتاب على التفاوض في ظلّ الظروف الضاغطة بالذات. والبداية مع آن فيلد في مقالتها «كيف تتفاوض مع خصمٍ عنيد»، إذ تقدّم – على الرغم من استخدامها كلماتٍ مثل الخصم و المُناوئ– خُلاصاتٍ مهمة بشأن المفاوضين التّعاونيين التنافسيين. وتقول فيلد: إنه عبر الإعداد الدقيق وخطة اللعب الصحيحة

يمكن حتى لمفاوضٍ غِرٍّ نسبياً أن يقلِبَ الوضع ويصبح الطرف الأقوى إزاءَ نظير عدوانيّ. كيف ذلك؟ ابدأ بالتعرُّف إلى شخصية الطرف الآخر، أدخِله أو أدخِلها في «بعض التفاوض التمهيديّ حول نقطةٍ قليلةِ الأهمية من عمليتكما المشتركة مثل مكان التباحُث»، إذ يُمكن لمثل هذا السَبْر المبكِّر أن يعطيك إحساساً بمقدار ما سيكون عليه الآخر من تنافسيّةٍ في المفاوضات الفعليّة. وتعلّق فيلد إن معظم الأشخاص «يبالغون في تقدير حجم التنافسيّة التي سيكون الخصمُ عليها».

قُمْ كذلك بالتخطيط سلفاً لأجوبة بارعة وتَحرُّكات إستراتيجية، أي في الوقت الذي لا تكون فيه بعدُ قد وقعت تحت نفوذ المواقف العدوانيّة للطرف الآخر وترهيبها التي ستؤثِّر فيك على نحو سلبيّ. قد تفكِّر مثلاً أن أحد الزبائن المَديدي التعامل سوف يصيحُ متذمّراً من أجور البحث العلمي، عندها ستعدّ العدّة لتؤيّد بثقة أحقيَّة أسعارك في أثناء التفاوض الفعلي. وكما هو حال النُّظراء العنيدين في التفاوض يمكن للنزاعات الحادّة في مكان العمل أيضاً أن تُعسِّر المفاوضات الساعية للحفاظ على العلاقات؛ لأنّ النزاعات تحفّز مشاعر قوية، وقد تتصاعد ما لم تتنبّه لها فتخرج عن السيطرة.

يصف نِكْ مورغان في مقالته «التفاوض عندما يعتمد عملُك عليه» عمليةً ذات ثماني خطوات للحيلولة دون تصاعد النزاعات، تتضمّن تقدير نقاط قوة موقف الطرف الآخر ونقاط ضعف موقفك، والإصغاء بغية فهم كل المسائل المتاحة على الطاولة، والتفكير السريع للتوصّل إلى نتائج ترضي الطرفين، مع الاستعداد لقليل من العطاء أو التنازل. كذلك

يوضِّح مورغان في مقالته «تحويل التفاوض» أنّ لنزاعات مكان العمل -على الرغم من كونها مؤلمة ومعقدة- دوراً مهماً في النمو على صعيد الشخصِ والشركة، ويستشهد بأقوال الخبيرين بيتر إم. كيليت وديانا جي. دالتون: «النزاع جزءٌ أساسي... من أسلوب إدارة الشركات... للتوترات بين الإبداع والضوابط... تزدهر الشركات المعاصرة وتحافظ على إنتاجية موظفيها عندما تسمح لهم أن يعبّروا بحرِّيّة عن خبراتهم وتتيح لهم المشاركة التي تحفِّز الإبداع...».

لكن هناك أيضاً حاجة إلى النظام –للضوابط– بحيث يُوجَّه الإبداع صوب تحقيق أهداف الشركة.

ويميّز كيليت ودالتون أكثر بين فضّ النزاع والتسوية: ثمّةَ مشكلتان أساسيتان في التسوية، تحدث الأولى عندما يَعزّ التمييز بين الوساطة والحضّ على الاستسلام، وتظهر الثانية عندما يُطلَب إلى الطرفين الاتفاقُ على تسوية حول مسائل تتعلق بالمبدأ، كالدعوة إلى حلّ وسط بين الحقيقةِ والأكاذيب، والحريّة والعبوديّة، والسِّلم والحرب... عندها تُولّد التسوية نتائجَ وسطية، وفاترة، وعاديةَ الجودة، وغامضة، ومتوسطة، وعادية.

لكن إذا كان فضّ النزاعِ ليس تسوية، فما هو إذاً؟ إنه «التعاون للتوصُّل إلى شيء جديد ومبدع، شيء تَحوُّليّ». ويحصل فضّ النزاع تعاونيّاً عندما تصغي باهتمام عميق إلى كلا الطرفين المتنازعين (حتى لو كنت أحدهما)؛ لاستيعابِ سياق النزاع والعواطف المحيطة به. انبُش الأسبابَ الضّمنيّة للنزاع: هل يكمن أصل المشكلة في اختلافاتٍ بين الشخصيات؟

أم في العواطف؟ أم التوقعات الخبيئة؟ أم مسائل لم تُحَلّ بين الطرفين المتنازعين؟ وعندما تفهم القوى التي وراء الوضع القائم، ابحث عن طرائق مبدعة لبناء أرضية مشتركة بينك وبين الطرف الآخر، ثم تقدّم نحو الحلّ.

النص القادم في هذا القسم من الكتاب «التفاوض البارع» هو مقابلة أجراها جيفري مارشال مع المُفاوِض المُخَضرم جي. ريتشارد شِلّ، ويقدّم فيها نصائح إضافية للتفاوض الناجح تحت الضغط:

الأمر الأهم هو أن تكون على حقيقتك، «فإذا كنتَ شخصاً متعاوناً ووجدتَ نفسك في وضع تفاوضيّ عصيب مُسبِّب التوترَ، فلابدّ أنك لن تكون ناجحاً كما ينبغي... إذاً فكّر في تحويل التفاوض إلى شخص آخر أكثرَ تنافسيةً منك ... على الرغم من جدوى ضبطك مشاعرَك دائماً إنما يمكن أيضاً أن يكون من الفاعلية إظهارُها... استخدم انفعالاتك لكن لا تفقد السيطرة عليها».

التفاوض عبر الثقافات

قد يتمثل الامتحان الأصعب لمهاراتِك التفاوضية بإقامة أعمال تجارية خارج بلدك حيث تتصادم الثقافات وتتزايد احتمالات سوء الفهم. يقترح آندرو روزن بوم، في مقالته «كيف تتفادى أن تكون «الأمريكي القبيح» عند العمل في الخارج»، تطويرَ الإحساس بثلاثة أوجُه أساسية للتفاوض عبر الثقافات:

1- إيقاع المفاوضات: عليك معرفة أن ليست كل الشعوب تُقدِّر السرعةَ والمباشرة.

2- القوانين المُحرّكة للعلاقات الشخصية: ففي كثير من ثقافات العالم يقدّر الناس العلاقات بين المتفاوضين أكثرَ بكثير من تفاصيل الصفقة.

3- عمق العرض التوضيحيّ: فمع شعوب الثقافات التي تولي التفاصيلَ اهتماماً بالغاً، لن تصل عبر الخُطَب المُنمّقة والعروض المرئية الخاطفة للأبصار عبر برنامج (باوربوينت) الحاسوبيّ إلى النجاح الذي يوصلك إليه تقديمُك جميعَ الأرقام ومعرفَتُك ما تعنيه بالضبط.

يتابع روزن بوم الحديثَ عن فكرة التفاوض عبر الثقافات في مقالته «كيف تتحكم بالوضع تفادياً لأفخاخ التفاوض عبر الثقافات»، إذ يقدم المزيد من النصائح:

1- استوعِب الفوارق في أساليب اتّخاذ القرار: فالأمريكيون مثلاً يُقدِّرون المرونةَ، في حين يعتقدُ المديرون اليابانيون أنه من المُخزي تغييرُ قرار قاموا باتخاذه.

2- أرْسِ أرضية مشتركة عبر إيجاد أيّ شيء يتيح لزميلك الأجنبيّ تَشاطُرَه معك.

3- أدِرِ التفاوض: فإذا أصرّ الطرفُ الآخر على شروطه مراراً وتكراراً بُغيَةَ إضجارِك وإضعافِك، غيِّر الموضوع أو استخدم تكتيكاً آخر لإظهار عدم رغبتك في تعجيل إبرام الصفقة.

صحيحٌ أنَّ التفاوض للحفاظ على العلاقات يتطلّب ذكاءً أكثرَ وفهماً أعمقَ للناس مما يتطلّبه التفاوضُ التنافسيّ البسيط، لكنَّك عبر

الاضطلاع بفنِّ التعاون وتكوين الشراكات الإستراتيجية، مع الانتباه للحفاظ على استمرار العلاقات، ستنجح في إبرام صفقات أكثر فائدة للطرفين المتفاوضين، وعبر اكتشافك كيفية التفاوضِ تحت ظروفٍ شديدة الضغط –بما في ذلك التفاوض عبر الثقافات– ستشحذ مهاراتِك إلى درجةٍ أشدّ مضاءً.

التَّفاوضُ على نحوٍ تعاونيّ

• • •

تتوقف المفاوضات التي تصون علاقات مكان العمل وتقوّيها على التعاون أكثر من المنافسة الصريحة. وكما تبيّن مقالاتُ هذا القسم من الكتاب، فإن المفاوضينَ التعاونيين يفهمون مصالح بعضهم بعضاً –الرغباتِ والحاجاتِ والآمالِ التي تكوِّن مواقفَهُم حولَ المسائل التي في قيد النقاش– أكثرَ مما يتجادلون انطلاقاً من مواقفَ صلبةٍ جامدة. إنّهم يصوغون ببراعةٍ صفقات تلبّي مصالح الطرفين المتفاوضين في وقت واحد.

كذلك يرى أولئك المفاوضون أنفسهم مُتَّحدين مع الطرف الآخر في مواجهة تحدٍّ أو مشكلة مشتركة أكثر مما ينخرطون في صراعٍ بغير سلاح، صراعٍ يكونُ فيه ربحُ أحدِ الطرفين هو حتماً خسارةُ الطرفِ الآخر.

وبدلاً من أن يرى هؤلاء المفاوضون التفاوضَ كأمرٍ يحدث بين أفرادٍ أو مجموعات، فهم يسعون جاهدين لإقامة أنظمة تفاوض فاعلة في شركاتهم بحيث تساعد مثل هذه الأنظمة جميعَ مديري الشركة على التعلّم من خبرات بعضهم بعضاً، وعلى بثّ رسالة منسجمة مُتساوقة من الشركة إلى شركائها الإستراتجيين في الشركات الأخرى.

أفضل نصيحةٍ في التفاوضِ

من قبل أن تجلس إلى ما بعد إبرامك صفقة

• • •

تُستَهَلّ الكتب التي تتحدث عن كيفية التفاوض بالتعليق نفسه في معظم الأحيان، وهو أنّ القارئ –سواء أدرك ذلك أم لم يدركه– مُنخَرط على الدوام في التفاوض: عندما يشتري أو يبيع بيتاً، أو يساومُ رئيسَهُ في العمل للحصول على علاوة، وهذا واضحٌ طبعاً، لكن كذلك –وإن كان الحالُ هنا أقل وضوحاً– عندما يُجرِّب التوصّل إلى اتفاق مع ابنته ذات السنوات العشر حول مدّة مشاهدتها التلفاز. قد يتساءلُ المرءُ عن أوجُه هذا اليقين –إذ هل يجب عليك فعلاً أن تبادر الصغيرةَ بالطريقة نفسها التي تساوم بها رجلاً عند بَيعه سيارتَك المستعملة؟ – والجواب: هذا صحيح من حيث الأساس، وهو عينُه ما يسود مكانَ العمل أكثرَ فأكثر، إذ إنه مع تفتيت توقُّعات الموظفين للهرميّة الوظيفية يتزايد إحلال التفاوض محلّ المفاهيم القديمة –التي على شاكلة: «أخبِرْهُ وحسب ماذا يفعل»– وذلك لتحديد ما يقوم به المَدعوّ بالمرؤوس وكيف ومتى. وأيّ مُشتغلٍ بالأعمال مُتَنوِّرٍ في أيامنا هذه يمكن له أن يقول لزبون أو مُوَرّد ذي أهمية: «ها هو

السعرُ المطلوب... وسيّان عندي قبِلتَهُ أم رفضتَهُ؟». لا طبعاً فمن المفترض لك أن تبني علاقة طيبة، وأن تكتشف مصالح الطرف الآخر، وتحاول تحديد تقاطُعِها مع مصالحك؛ بكلماتٍ أخرى: من المفترض بك أن تتفاوض.

ومع ازدياد أهمية أخذ هذا الموضوع في الحسبان، قُمنا في «هارفارد ماناجمنت أبديت» بمسح لعدد من كتب إرشادات التفاوض المتوافرة في المكتبة المحلية، وبحثنا عامدين عن تنوّع واسع في طرائق مقاربة الموضوع، مُتَوقعين على سبيل المثال أن نجد مؤلفات تحوي حِيَلاً بغيضةً لإلحاقِ هزيمة مُنكرة بالطرف الآخر؛ كي نقارنَها بمؤلفات تحوي نصائح أكثرَ حكمةً وتعقّلاً. ربما كان ما توصّلنا إليه متعلّقاً بمكتبتنا المحليّة وحسب، لكنّه على كل حالٍ قد كشف عن درجة مدهشة من الإجماع في تلك الكتب التي راوحت بين كتاب «دليلُك للوصول إلى الموافقة» لمؤلّفَين من «هارفارد نيغوشييشن بروجيكت» الذي وصل عدد نسخه إلى أكثر من مليوني نسخة- حتى كتاب «دليلُ المغفَّل إلى كَسْب المفاوضات». وفيما يلي نقدّم خلاصةَ أفضل النصائح:

قبل أن تجلس مع الطرف الآخر

بينما تستعدّ، إليك سلفاً هذه النصيحة المفيدة في كل مسعى والمهمة جدًّا في التفاوض بالذات؛ وذلك كيلا ترتبك على الفور عند لقائِك الطرفَ الآخر:

أنت بحاجة إلى الاستعداد على جبهتين: عليك أولاً تبنّي الموقف الصحيح، ثم عليك جمع معلومات حول ما هي مصالحك وما يمكن أن تكون عليه مصالح الطرف الآخر.

الموقف المنصوح به في التفاوض رصين بارد منفصل عن الذات والمشاعر الشخصية، بل غيريّ بمعنى الغيريّة في الفلسفة البوذية اليابانية (زِنّ).

يؤكّدُ مؤلّفا «دليلُك للوصول إلى الموافقة» روجر فيشر ووليام أوري أنّ عليك أن تفصل الأشخاص عن المشكلة، وأول شخص تفصله هو ذاتك أنت. فتعليق ذاتِك خارج طاولة التفاوض يكاد يشبه وضع يافطة على صدرك تقول: «هيه... لا بأس أن تمارس عليّ بعض الجودو العاطفيّ الغريب».

إنّ الحاجةَ الماسّة إلى سَبْر المصالح هي جوهرُ اختلاف التفاوض المُتنوّر عن سواه. يتّفق الخبراء أنّ عليك تجنّب التفاوض انطلاقاً من المواقف، إذ يقول أحد الطرفين مثلاً: «لن أعطيك سوى مئة دولار ثمناً له»، فيردّ الآخر: «لن أقبل بأقلّ من مئة وخمسين دولاراً». ويستمرّان على هذا المنوال المُضجِر وغير الفاعل من تبادل العرضِ والعرضِ المضادّ، في حين يحاول كلّ منهما أن يصل إلى رقم نهائيّ هو أقربُ ما يكون من عرضه البدئيّ. ويبذل المتفاوضان جهداً أكبر على تأكيد مواقفهما المتعاقبة والدفاع عنها أكثر من ذاك الذي يبذلانه للتوصّل إلى حلٍّ هو الأمثل لكليهما في آنٍ معاً.

وعلى العكس من ذلك، يكون حالُ التفاوض انطلاقاً من المصالح حيث الغاية هي تجاوزُ المواقف إلى ما ورائها؛ بغيةَ كشف الرغبات والحاجات والآمال التي كوّنت المواقف. وعندما يكتشف الطرفان المتفاوضان مصالحَهما معاً، سيتمكنان من الوصول إلى نتيجةٍ لم تخطر في بال أيّ منهما في عرضه المبدئيّ، نتيجةٍ ترضي كلاً منهما أكثرَ بكثير من نتيجةِ مماحكةٍ طويلة الأمد.

يعرضُ فرِد إي. جانت في كتابه «التفاوض بطرفين رابحين» مثالاً رائعاً استمدَّه من الواقع، إذ إن لديه صديقاً يعمل محامياً في مكتبه الخاص، وقد بادرته يوماً أمينةُ سرٍّ مكتبه تطلب علاوةً على الأجر. إذ أتت مُسلَّحةً بكلّ أنواع المعطيات الموضوعيّة التي تشير إلى حصول معظم أمناء السرِّ القانونيين في المنطقة على أجر أعلى من أجرها بنسبة ثلاثين إلى خمسين في المئة، وتشير إلى أنّ نفقات الاستبدال بها أمينةَ سرّ أخرى في حال مغادرتها للمكتب ثم تدريبها سوف يكلّفه ما يعادل دفعَ مبلغ العلاوة التي تطلبها ثلاث سنوات كاملة. لقد كانت مشكلة المحامي أنه وجّه ممارسته للمحاماة بما يخدمُ المصلحة العامة، ما يعني أنّ عمله لم يكن مربحاً، ومن ثَمّ لم يكن في وسعِه تحمُّل النفقة المطلوبة. لكن بدلاً من أن يردّ على أمينة سرِّه منطلقاً من موقفه الخاص: «المبلغُ غير متوافر»، سألها المحامي المُتَنوِّر عدةَ أسئلة –هذه هي الطريقة الأهمّ في التفاوض انطلاقاً من المصالح– وذلك كي يدرك ما وراء مطلبها، فتبيّن له أنّها تحتاج فعلاً إلى المزيد من النقود لتحسين ظروفها، وأنها تحبّ العمل لديه

ولا ترغب بالعمل في مكان آخر، بل يسعدها أن تعمل وقتاً إضافيّاً. وذلك مهّدَ السبيلَ إلى حلٍّ يرضي الطرفين معاً، إذ وفّر لها المحامي عملاً بدوام جزئيّ لدى محامٍ آخر، وعرض عليها تلطيفاً للتفاوض أن تستخدم الحاسب الموجود في المكتب مجّاناً للقيام بأعمالها. وهكذا عن طريق تلك الترتيبات تمكّنت أمينة السرِّ عبر عملها المستقل في أوقات فراغها من تحصيل أجرٍ ساعيّ يعادل خمسةَ أضعافِ ما كان هذا المحامي يدفعُ لها وثلاثةَ أضعافِ الأجر في الشركات القانونيّة الأخرى. كذلك فقد عملت يوم العطلة مرّةً كلّ أسبوعين مُحَقِّقةً ربحاً إضافيّاً يفوقُ ما كانت ستناله على أنه علاوة، فضلاً عن بقائِها بدوام كامل في العمل الذي تُحبّ.

إذاً ينبغي أن تفاوضَ لا انطلاقاً من مواقفِك، بل انطلاقاً من مصالحِك، ويكمنُ مفتاحُ فهمِك لمصالحِك وتقويمِك ما تدعوه الكتبُ «قُوَّتك التفاوضيّة» في تحديد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضيّ» المتاح أمامك، الذي يُشار إليه عادةً بالاسم المختصر «باتْنا» أو «باتانا» (لفظة أوائليّة من أوائل حروف كلمات الاسم الكامل بالإنكليزية).

فكِّر أين ستنتهي بك الحال ما لم تُبرم الصفقة؟ كيف يمكنك تحقيق مصالحك دون تعاون الطرف الآخر؟ فَكِّر مليّاً في هذا كلّه. وإليك المثال الآتي: في التفاوض لشراء سيارة، يمكن أن يكون بديلُك شيئاً غير قولك لنفسك: «خسارة... لن أحظى بمتعة امتلاك هذه السيارة المكشوفة الحديثة الجذّابة التي طالما تاقَ قلبي إلى امتلاكها».

ولْيكُن على شاكلةِ: «حسناً... سيارتي الحاليّة تفوقُها روعة». كلما كان بديلك («باتنا» المتاح أمامك) أقوى، كانت قوّتُك التفاوضيّة أشدّ، وهذا مثالٌ توضيحيّ قياسيّ على ذلك، أيّ الموظّفتين في وضعٍ أفضل لطلب ترقية: موظفة تحمل عرضَي عمل في حقيبتها من جهتَي توظيف أخرَيَين، أم موظفة بلا فُرَص واضحة في أيّ مكان عمل آخر؟ وهذا بالضبط يقترح خطوةً في الاستعدادِ للتفاوض هي غاية في الأهمية -على الرغم من سهولة إغفالها وعدم التنبّه لها: اذهبْ وحَسِّن بديلَك، ما يعني في مثالنا هذا: ابحث عن عَرْضَي عمل.

عندما تحدّد بديلَك الأفضل للاتفاق التفاوضي يمكنُك استخدامُه لتوضيح وزيادة فاعليّة الخطوات التي تحدّدها لتَحرُّكاتِك في التفاوض والاقتراحات التي قد ترغب في طرحها لبدء المناقشات.

يقترحُ جانت في كتابه – للتعامل بالذات مع طرفٍ لا يميلُ إلى التفاوض انطلاقاً من المصالح- إستراتيجيةً تدعى «ميني ماكس» (وهنا لابدّ من تحذير مُنصف: قد يعدّ بعضُ أنصار فكرة «التشكيك في كل شيء» هذه الإستراتيجيةَ شديدةَ الارتباط بالموقف). إليك الـ «ميني ماكس» ووَجِّه لنفسك الأسئلةَ الآتية:

1- ما الحدّ الأدنى الذي ترى أنك مستعدّ لقبوله عبر التفاوض؟ وماذا عن بديلك الأفضل ما لم يتمّ الاتفاق؟ وإلى أيّ درجة أنت على استعداد للّجوء إليه؟

2- ما الحدّ الأعلى الذي يمكنك طلبُه دون أن يُرفَض ويُستَخفّ به وبك؟

3- ما الحدّ الأعلى الذي تستطيع تقديمَه وسوف لن تتجاوزه؟

4- ما الحدّ الأدنى الذي يُمكنك تقديمُه دون أن يُرفَض ويُسْتَخفّ به وبك؟ وهنا عليك التفكير بعمق في البديل المتاح أمام الطرف الآخر («باتنا» الآخر)، ثم التوثق من أنّ العرضَ الأدنى الذي تُقدّمه له هو أفضل من ذلك البديل ولو بعضَ الشيء.

والآن تفصيلٌ أخير قبل الجلوس إلى طاولة التفاوض: أين يجري التفاوض؟ يقولُ جون إيليتش مؤلّف «دليل المغفَّل إلى كسب المفاوضات»: إنّ من الأفضل لك التفاوض في مقرِّك أنت، وما لم يكن لكَ ذلك فليكُن إذاً في مكان محايد، لا في مقرّ الطرف الآخر على الإطلاق إن أمكنك تجنُّب هذا الأمر. أما فيشر وبروس باتون- إذ إن فيشر هو أحد مؤلّفي الطبعة الثانية من دليل «الوصول إلى الموافقة»- فهُما أكثر مرونةً، إذ يقولان: أين يمكن للطرف الآخر أن يشعر براحة أكبر- إن كان ذلك يخدم غاياتك-؟ هناك إذاً ليَكُن التفاوض. والآن... أين هي الملفّات والمخططات والسبّورة البيضاء حتى الخبراء الذين قد تحتاجون إليهم؟

البدء

تدخل، وتصافح، ثم تجلس، وتبتسم. حاول أن تُقيم علاقات شخصية طيبة قدرَ المستطاع مع الأشخاص على الجانب الآخر منذ اللحظة الأولى؛ للتواصل وجهاً لوجه، وكذلك طبعاً في أثناء

كل المحاورات السابقة للتفاوض الرسمي. إنك بحاجة إلى أن تتوجه طاقات الجميع إلى تحليل المسائل والوصول إلى حلّ فاعل نافع لكلا الطرفين لا إلى اتخاذ الوضعيات، أو تنمُّر الأقوى على الأضعف، أو الشعور بالإهانة، أو أي حالة من الغضب قد تعوّق الخروج بنتيجة معقولة.

لا يمكنك إلغاء المشاعر في أثناء التفاوض، لكنّ الغاية بالأحرى هي إخراجها إلى العلن والإقرار بوجودها مع تقليل أثرها بوصفها عقبة على الأقل. وفي أحسن حال، يمكنك أن تأمل استخدام هذه المشاعر لتكوين تحالف يُسرّع العمل بين الطرفين ويَدعُهم عند انتهاء التفاوض راغبَين في العمل معاً من جديد.

تحدّث قليلاً عن مشاعرك – إنّما بغيرِ استفاضة واستغراق– ولا بأسَ ربّما في قولك بضع كلمات عمّا قد تكون عليه مشاعرُ الآخر مثل: «يمكنني تصوّر أنك أنت أيضاً تودّ رؤيةَ نتيجة طيبة لمناقشاتنا». كن مهذّباً محترماً ودوداً، وأظهِر ذلك لا بالإصغاءِ وحسب، بل بالإنصاتِ العميق المُتَلقِّفِ لكلّ كلمة بإعجاب. أمّا بالنسبة إلى السؤال القديم عينه: «هل تنتظرهم ليطرحوا عرضَهم الأول أم تطرح عرضَك أنت أولاً؟»، فيقدم فيشر وبلاتون جواباً خارجاً عن المألوف: «ما العجلة؟ إنّ طرح رقم ما على الفور قد يعوّق اكتشاف المصالح التي على الطرفين السّعيُ إليها أولاً. كذلك فقد ينبثق اتفاق محتمل دون اقتراح أي من الطرفين عرضاً أول».

وينصح إيليتش أنه إن كان يجب على أحد الطرفين أن يطرحَ عرضه الأول، فليكن إذاً الطرف الآخر؛ لأن ذلك العرض سيحدّد على الفور

الحدّين الأعلى والأدنى للتفاوض: الأعلى الذي سيجب عليك دفعُه، والأدنى الذي سيجب عليك قبولُه.

ويردّ خبراءُ آخرون بحجّة معاكسة: لمَ لا تضع أنت الحدّ، خاصةً أنّ العرضَ الأول قد يُرسي بقيةَ التفاوض موجِّهاً النتيجةَ النهائيّة في اتجاهه. وفي كتابهما «التفاوض بعقلانية» يسرد ماكس إتش. بازرمان ومارغريت إيه. نيل دراسةً قاما بها، إذ طرحا أسئلةً على وكلاء عقاريين؛ لتقدير السعر الحقيقي لمنزلٍ معين. قسّما الوكلاءَ إلى أربع مجموعات، وأعطوا أفراد كل مجموعة رزمة صغيرة من المعلومات المتطابقة لدى الجميع إلا في تفصيل واحد، وهو السعر الافتراضيّ لإدراج المنزل للبيع في السوق. ولا ريبَ أن المجموعةَ التي أُعطيَت سعرَ الإدراج الأعلى قد وضعت «السعرَ الصحيح» الأعلى للمنزل، في حين ثبّتت المجموعاتُ الأخرى أسعاراً تتناقصُ بتناقضِ سعرِ الإدراج المعطى لكلٍّ منها.

يُحقّقُ تثبيتُك السعرَ بنفسك أفضلَ النتائج عندما لا يكون الطرفُ الآخر قد كلّف نفسَه عناءَ جمع الحقائق الضرورية أو التفكير في مصالحه. وكي تتجنَّب أن يُثبّت الآخرُ السعرَ لك، ينصحُك بازرمان ونيل ألّا تُقدّم عرضاً مضاداً لاقتراح مبدئيّ سخيف إذ من الأفضل حينَها أن تقول: «لا، شكراً، أعلِمني حين تكون مستعداً للتفاوض بجديّة».

التقدُّم بعملية التفاوض

يمكنُ إيجازُ معظم الأفكار الناشئة حول كيفيّة التقدّم عبر عملية التفاوض بنصيحة طريفة نوعاً ما، تقع في أربع جُمل: كي تُحرّك الأمور إلى الأمام

اطرحْ سؤالاً، حتى لو ردّاً على سؤال، وما لم تتمكّن من طرح سؤال، الْزَم الصمت وانتظر حتى يتدخَّل الطرفُ الآخر لإنهاء التوقُّف المؤقت المزعج.

وفي أحوال نادرة، وحفاظاً ربما على الجانب الإنسانيّ للأمور، قد يمكنك طرحُ تعليق ما أو تأكيد ما قيل، وبعدئذٍ وعلى الفور أضِفْ بغيرِ عميقِ اكتراث سؤالاً ما. انبشْ أعمقَ فأعمقَ فأعمق بحثاً عن مصالح الطرف الآخر، ووضِّح فَهْمَك لما قاله الطرف الآخر، وذلك لزيادة معرفتِه ومعرفتِك – «كيف وصلتَ إلى ذلك العرض؟» اعصِفا ذِهنَيكما بسرعة لتأتيا بحلّ «خارج الصندوق» كما يقول المثل.

إن فيشر وزملاءه من أنصار وضع معايير مستقلَّة وموضوعيّة يمكن احتمالُها –معالمَ مثل القيمةِ في السوق، أو النفقات، أو التسويات السابقة، أو الأحكام العلمية– ومن أنصار استخدام الأسئلة لدفع الطرف الآخر إلى رؤية قيمة هذه المعايير. أما جانت، فيعارض ذلك قائلاً إنّ الموضوعيّة تهربُ من النافذة عندما يصبح التفاوضُ جيداً.

في حال كون الطرفين المتفاوضين على استعدادٍ للرضوخ للحقائق مع عدم اتّفاقِهما على ماهيةِ هذه الحقائق، يمكن ربما لمراقبٍ محايد أن يحدّدَ لهما معالمها ومعالمَ الصفقة التي يجب عليهما التوصّل إليها.

يتّفقُ معظمُ الخبراء أنه إذا بدا لك وللطرف الآخر انتهاؤكما إلى طريق مسدود، فعليكما إحالة خلافاتكما إلى شخص وسيط. لكن ماذا لو لم يتوافَر ذلك الوسيط وبقيتَ وحدَك إزاءَ الطرف الآخر وراحَ يُخاتل أو يُخادِع؟ يمكنك تخمين الجواب: اعزِل الأشخاص عن المشكلة وفَتِّشْ

بحثاً عن المصالح الكامنة واطرح سؤالاً. ثَمّةَ في الطبعة الثانية من كتاب «الوصول إلى الموافقة» اثنان من الأمثلة المُفَضَّلَة لدينا على أنها أسئلة طُرِحت استجابةً لمُخاتَلة الآخر: «هل من نظريةٍ ما وراء إجلاسي على الكرسيِّ المنخفض وظهري قبالةَ الباب المفتوح؟!»، و«هل نتبادل الأدوارَ يوماً فيوماً في إهراقِ القهوةِ واحداً على الآخر؟». إذاً، هل تردُّ بسؤال أو ربّما ترفع مستوى النقاش من التفاوض على المسائل إلى التفاوضِ حول كيفية تفاوض الطرفين... أيّ أن تُقِرّ أن الطرفَ الآخر يُناور في الكلام فتُجاريه قليلاً ثم تقترح العودة إلى الحديث في العمل: «واو... لم أرَ لِسنين مثالاً نموذجياً كهذا الشرطي الجيّد أو (الشرطيّ السّيِّئ). والآن، هَلّا نعود للاطلاع على الأسعار التي يضعها السوق لأوضاع يمكن مقارنتها بوضعنا».

التوجُّه نحوَ النهاية

فورَ انبثاق إطار عام لاتّفاق محتمل، سارِعْ بلطفٍ شديد إلى لَمْلمةِ القطيع المُبَعثَر صوب ذلك الاتجاه. وينصح إيليتش بأسلوبٍ يدعوه «التوجيه إلى البؤرة» قائلاً: ذَكِّر الطرفَ الآخر أن المسألة (كذا) قد سُوِّيَت، وأنعِش تَذَكّرَه لما اتفقتما عليه بشأنها، وارفض إعادةَ فتح مناقشتها، ثم انتقل إلى مسائل ما تزال مفتوحةً للنقاش.

قد يكون من المفيد، خاصة في المفاوضات البالغة التعقيد – كتلك الجارية بين أكثر من طرفين– تدوينُ مسوّدة للاتفاق بعد كل توافق في وجهات النظر بين الأطراف: «أعلمُ أنه مازال أمامنا الكثير لنقوم به، لكنني ارتَأيت تثبيتَ البنود التي يبدو أننا سَوَّينا

حتى الآن، فما رأيكم؟ هل أخطأتُ فهمَ أيّ شيء؟ ثم ما التغييراتُ التي ترغبون بها؟» إنّ مجرّد فكرة وجوب قراءة المسودة مرة أخرى واحدة قد يُشجع على الموافقة.

كذلك يشير يوري إلى ضرورةِ عدم استعجال الطرف الآخر في أثناء القراءة- ولا حتى استعجال نفسك- لأنه إذا شعر بالضغط فقد يفقد السيطرة على أعصابه بسبب نقطةٍ ما صغيرةٍ جداً.

وأما استعجالُك أنت فقد يُنسيك التفكيرَ في مصالحك مرة أخيرة عند تقويم البنود النِّهائيّة المُقترحة.

ويقترح إيليتش أنه عندما تعتقد أنكما اتفقتما أخيراً، اطرح سؤالاً آخرَ وحسب: «هل حصلنا على اتفاقية؟»، فإن كان الجوابُ نعم، فتبادلِ المصافحةَ وتوقف عن الرَّشْقِ البطيء للأسئلة، وإن شعرتَ بالارتباكِ والحيرة، فحوّلْ ما يمكن أن تقول فلا بأسَ عندئذٍ أن تتحدثَ عن الطقس.

قراءات إضافية

The Complete Idiot's Guide to Winning Through Negotiation by John Ilich (1996, Alpha books)

Getting Past No by William Ury (1993, Bantam Books)

Getting to Yes by Roger Fisher and William Ury (1991, Penguin Books)

Negotiating Rationally by Max H. Bazerman and Margaret A. Neale (1992, The Free Press)

Win-Win Negotiating by Fred E. Jandt (1985, John Wiley & Sons)

كيف تحصل على ما تريد؟

قواعد التفاوض الناجح

• • •

تخيَّل السيناريو الآتي: يتوجّهُ رجلٌ عائدٌ من عطلته إلى مكتب البريد ليأخذ بريدَه المُحتفَظ به هناك، لكنه يصل بعد عشرِ دقائق من قرع جرس إغلاق المكتب. يجدُ باباً جانبياً ما يزال مفتوحاً فيدخل ويطلب التحدّث إلى أحد المديرين.

تُقرِّر المديرةُ أنَّ تسليمَه البريد أهونُ من مجادلته حول ذلك. إذاً، فقد أنجز هذا الرجل ما كان يبدو مستحيلاً: الحصول على بريده من مكتب البريد بعد انتهاءِ ساعات الدوام الرسميّ. لكنْ أيُّ انتصارٍ هذا الذي حقّقه؟ فقد كان الموظّفون ساعَتئذٍ يستعدّون للمغادرة، وقد شَهِدوا جميعاً سلوكَه البغيض فصاروا - في المرّات المقبلة وكلما رأوه داخلاً مركزَ البريد- يختفون على نحوٍ غامض أو يضعون عبارةَ: «راجع النافذةَ الآتية من فضلك» على مكاتبهم فورَ وصولِه إلى نُضُدِ المراجعات (الكونتوار) . لقد عالجَ هذا الرجلُ عمليةَ التفاوض على أنها هجوم فراحَ يدفع ثمنَ ذلك الخطأ.

وجّه لنفسك ثلاثة أسئلة قبل الاستعداد للتفاوض:

ما الذي تريده؟

لماذا يجب عليهم أن يتفاوضوا معك؟

ما بدائلك؟

كيف يُمكنك تحسين فُرَصِك في لعبةِ التفاوض؟

روجر جيه. فولكيما مفاوِضٌ مُحَنَّك ومستشارٌ في إدارةِ النزاع ومؤلِّف كتاب «علبة أدوات التفاوض: كيف تحصل على ما تريد بالضبط في أيّ وضع عمليّ أو شخصيّ؟»، وفيه يقدِّم بعضاً من النصائح الفاعلة قائلاً: افهم أولاً قبلَ كلِّ شيء القاعدةَ الذهبيةَ للتفاوض «لن يتفاوضَ معك أيّ شخص ما لم يعتقد أنّك قادرٌ على مساعدتِه أو على إيذائِه». إذاً، فهدفُك الأساسيّ بوَصفِك مفاوضاً هو أن تفهم كيف يمكنُ لك أن تساعدَ أو تؤذيَ غريمَك وكيف يمكن له أن يساعدَك أو يؤذيك.

وينصحُ فولكيما أن تطرحَ على نفسك ثلاثةَ أسئلةٍ قبل الاستعداد للتفاوض: ما الذي تريده؟ لماذا يجب عليهم أن يتفاوضوا معك؟ ما بدائلك؟

وبشأن التفاوض نفسه يسرد فولكيما بعضَ القواعدِ المهمة، كأن تطرحَ في أثناءَ التفاوض أسئلةً لتعرف عبرها أقصى ما يمكنك من المعلومات بشأن الطرف الآخر، مع التوثق من صحّة فهمك لها عبر إعادةِ صياغةِ العبارات وطرح الأسئلة وإيجاز كيفيّةِ تقدُّم العملية التفاوضيّة.

إن من المفيد الإفصاح عن معلومات تتعلق بدخيلةِ نفسك حول تأثير تصرّفات الطرف الآخر عليك. ومن المفيد كذلك تفسير ما تفكّر فيه قبل إبداءِ عدم الاتفاق في الرأي. وعلى النَّقيض من ذلك، فإنَّ من المُحْبِط لعملية التفاوض التعامل بأسلوب الدفاع والهجوم، كما هو الحال في مثال مكتب البريد. ومن غير الفاعل إضعافُ موقفك بالإكثارِ من الحُجَج، إذ الأجدى ببساطةٍ أن تقدِّمَ السَّبَبَين أو الأسبابَ الثلاثةَ الأقوى لديك، فضلاً عن أنّه من المُحبِطِ جداً للتفاوضِ القولُ للطرفِ الآخر إنه يحظى بصفقةٍ جيدةٍ جداً؛ لأن هذا النوع من الأساليب يُدعى وفقاً للخبراء «مُهَيِّجاً للتوتر» وهو يضعُ الطرفَ الآخر في حالةٍ دفاعيّة.

يقسم فولكيما المفاوضينَ بحسب أساليبهم إلى ثلاثةِ أنماط:

التعاونيّ، والتَجَنُّبيّ، والتَّسْوَوي. فالمفاوضُ التعاونيُّ هو الأرجحُ قدرةً على تحقيقِ النجاح التفاوضيّ المُحَيِّر ذي الطرفين الرابحين، في حين يَتركُ المُفاوضُ التَجَنُّبيُّ الكثيرَ من المشكلاتِ العالقةِ دونَ حلّ، وينالُ المُفاوضُ التَّسْوَوِي بعضَ ما يريد لا كلَّه.

يؤكّد فولكيما أهميةَ أن تكون صريحاً مع ذاتك لتدرك من أيِّ نمطٍ أنت، وكذلك أهميّةَ إدراكِ أنماطِ الآخرين، إذْ ربّما تودُّ يوماً تأليف فريقٍ من المفاوضين للجلساتِ المهمة، فتختارهم حينئذٍ من الأنماطِ الأقوى.

تُرى، ماذا تفعل إنْ طرحَ أحدُهم عرضاً أولَ مبالغاً فيه؟ فها هي الحيلةُ التقليديةُ لبائعِ السيّارات المُستَعملة: «كم تودُّ أن تدفعَ مقابلَ هذه

السيارة يا فتى؟ دولاراً واحداً؟ كنتُ وهبتُك إيّاها مجّاناً لو استطعتُ، فكم تودُّ أن تدفعَ إذاً؟». إزاءَ هذا العرض ينصحُ فولكيما إمّا بتجاهلِ العرضِ برُمَّته أو بالاستجابةِ لهُ بشيءٍ من الدهشةِ أو عدم التصديق. وماذا تفعل تُرى إن ماطلَ أحدهم كثيراً؟ ينصح فولكيما بتحديدِ مدة التفاوض سلفاً، وعند عدم إمكانيةِ ذلك عليك إعلامُ الطرفِ الآخر بالموعد الذي لن تنتظرَ بعده. إذاً وباختصار، إن مفتاح التفاوضِ الناجح هو وضوحُ حاجاتِك وأهدافِك وإدراكُ أنّ «أيّ شيءٍ جرى التفاوضُ عليه قابلٌ للتفاوض». لكنَّ ذلك لا يعني أنَّ عليكَ التفاوضَ حول كلّ شيء، فكثيراً ما يكونُ الأمرُ أبسطَ من أن يستحقَّ التفاوضَ، أي إنه بالتحليل الأخير لمثالِنا المذكور عن مكتبِ البريد كان يجب على الرجل أن يعودَ وحسب عندما يفتحُ المكتبُ أبوابَهُ من جديد في اليوم الثاني إذ يمكنُ للبريدِ أن ينتظر.

قراءات إضافية

The Negotiation Tool Kit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation by Roger J. Volkema (1999, AMACOM)

طرفان رابحان مع مارك غوردون

أسلوب التفكير الأحدث نحوَ أقصى عائدٍ تفاوضيّ للشركة

• • •

يتحدث الجميع عن «طرفين رابحين»، وقد أصبح هذا التعبير جزءاً من قاموس عالم الأعمال، لكن من الذي يُعنى في أيامنا هذه بالتفاوضِ الأنجح، وما هذا التفاوض؟

لقد رجعنا إلى مارك غوردون طلباً للجواب، وغوردون هو المدير الإداري لشركة «سي. إم. آي/ فانيتج بارتنرز إل. إل. سي» والمستشار الأول لمشروع هارفارد التفاوضيّ في كلية الحقوق بجامعة هارفارد. وبوصفه متخصصاً في التفاوض فقد قدّم غوردون الاستشارة لزبائنه من الشركات، وقام بدور الوسيط في تسوية الدعاوى القضائية، وعمل في تسهيل ورشات عمل وإدارتها لمديرين تنفيذيين، ومسؤولي اتحادات، ومسؤولين حكوميين، وضباط عسكريين، ودبلوماسيين في الولايات المتحدة، وكندا، وأوروبا، وآسيا، إفريقيا، والشرق الأوسط، وأمريكا الجنوبية.

في مقابلةٍ له مع الكاتب رويس فليبين يقدم غوردون معلومات موجزة قيّمة عن «الطرفين الرابحين» ويُطلعنا على بعضٍ من أحدث أساليب التفكير في التفاوض التعاونيّ:

فليبين- ما جوهر التفاوض ذي الطرفين الرابحين؟

غوردون- دعني أبدأ بقولي: إنني لا أستخدم عبارةَ «طرفين رابحين». فنحن نفضّل استخدام عبارات مثل: التفاوض التعاونيّ، أو حلّ المشكلات على نحو مشترك، أو التفاوض المرتكز على المبادئ والحقائق. وبالنسبة إلى الكثيرين، فإن نموذجَ الربح يوحي ضمناً بنموذجٍ مضادّ للخسارة، في حين بالنسبة إليّ فلا شكَّ عندي ولا قلقَ بشأن صحة النظرية التي انبثق عنها مفهومُ «الطرفين الرابحين»، لكنني لا أستخدم هذه التسمية أبداً.

فليبين- هل يمكنك شرح تلك النظرية؟

غوردون- تقول النظرية إنه من الممكن عموماً في أيّ تفاعل الحصولُ على «مباراة أو لعبة بحاصل إيجابيّ»، ومعنى ذلك إمكانية الخروج من تفاوضِنا معاً بشيءٍ جيد لك وشيءٍ جيدٍ لي، وهذا نقيضُ عقلية التفاوض القديمة «ذات الحاصل صفر»، التي كانت مهمتي فيها هي دفعُك إلى القيام بتنازلات. الفكرة في التفاوض التعاونيّ هي التفاوض دون تقديم تنازُلات من قبل كل طرف للآخر، وذلك عبر البحث - بدلاً من ذلك- عن خيارات للربح المشترك.

فليبين- ألا يتعارض ذلك مع أساليب التفاوض التقليدية؟

غوردون- بالتأكيد، فلو قرأتَ النصوص التقليدية في التفاوض لرأيتَ كيف يتحدثون في مواقف متطرِّفة لبدء التفاوض، وذلك لدفع

الطرف الآخر إلى تقديم التنازلات أولاً، ومن ثم يقترحون التوصّل إلى تسوية لكن بعدما يكون الطرفان قد دارا بضع جولات، وما إلى ذلك. في حين تقول مدرسةُ فِكْر التفاوض التعاونيّ إنّك لست في حاجةٍ إلى تقديم التنازلات، وعليك بدلاً من ذلك البحث عن خياراتٍ فاعلة. نحن نعتمد على مبدأ في التفكير موجود في نظرية الاقتصاد المتناهي في الصِّغر يقول: إنه إذا كان ثمّة مجال من النتائج المقبولة الممكنة في أيّ تفاوض ثنائيّ، فلابدّ إذاً على الدوام من وجود مجموعة من النتائج التي تُسعِد كلا الطرفين أكثرَ مما كان الحلّ الأدنى المقبول سيفعل.

فليبين- هذا يعني ضمناً الاستعداد للنظر في خيارات مختلفة.

غوردون- صحيحٌ تماماً. يتضمّن التفاوضُ التقليديّ من حيث الأساس تبادلَ الالتزامات بين الطرفين جيئةً وذهاباً، وهذه لعبة يمكنك ممارستها حتى دون التحدّث باللغة نفسها: فعندما أساوم في أحد الأسواق يكفي أن أكتب الأرقام على قصاصة ورق. لكن لن يسير العمل بفاعلية عالية إن كنت أحاول التفاوض لتكوين تحالف إستراتيجيّ، أو إدارة أجزاء مهمة من أعمالي الخارجية، أو تطوير بعض علاقات العمل المعقّدة الأخرى – للسبب البسيط في كونها تراجع بعض التحسين لجوّ العمل في السوق- إن أنا فشلتُ في إيجاد فرص الربح المشترك كافّة، ولن يتسنّى ذلك للمرء إلا عبر أسلوب أكثرَ إبداعيّة تُحَلّ فيه المشكلات على نحو مشترك.

فليبين- كيف يتخلّص الناس من عادة التفكير انطلاقاً من المواقف؟

غوردون- عليك أن تؤمن أنه في مصلحتِكَ البحث عن طرائق لنفع نظيرِك التفاوضيّ.

العائد التفاوضيّ

الموجة القادمة في نظرية الطرفين الرابحين

لا يشتغل أسلوب التفكير الحاليّ الأحدث في رؤية «المفاوضات» بوصفها شيئاً مستقلاً، بل تفضّل شركة مارك غوردون للاستشارات «سي. إم . آي/ فانتيج بارتنرز» بدلاً من ذلك استخدام منهج يُعنى بنظام التفاوض لأي شركة بوصفه كُلّاً واحداً، أي يُعنى بالصفقات التي تجري بين الشركة وجهات الأعمال الأخرى. يوضّح غوردون ذلك بقوله: «ينخرط الناس عادةً في الأعمالِ بعضُهم مع بعض من أجل سببٍ ما.

وكثيراً ما يستمرّ أمد وجود هذا السبب مدة أطولَ من أمدِ أيّ صفقة، وكي يكون للشركة أفضلية تنافسيّة مستدامة عليها أن تملك القدرة على العمل التعاونيّ المستمرّ مع شركائها الإستراتيجيين، ومورِّديها، وزبائِنها، وآخرين، إذ إنه - ضمن بيئة يتزايد فيها

الاعتمادُ المتبادل في المصالح بين الجميع- يجب أن يكون في مقدور الشركات العمل مع نظيراتها بطريقةٍ تحقّق التوازن بين الحصول على نتائج جيدة من التفاوض وإدارة العلاقات على نحوٍ لائق».

تستخدم شركة «سي. إم . آي/ فانتيج بارتنرز» تركيزاً منهجياً على (RON) وتدعو هذا التركيز: الوصولَ بالعائدِ التفاوضيّ لشركةٍ ما إلى الحدّ الأقصى، حيث إن (RON) هو العائدُ التفاوضيّ (لفظةٌ أوائليّة من أوائل حروف كلمات الاسم الكامل). والهدف من قيامِها بذلك إنما هو تغييرُ المُنحني البيانيّ للنتائج الإجمالية للشركة من عددٍ كبير من المفاوضات – التي تأخذ عادةً شكلَ منحني الجرس (بضعُ نتائجَ عظيمة، وكثيرٌ من النتائجِ المتوسّطة، وبضعُ نتائجَ ضعيفة)- وتحويلُ ذلك المنحني في اتجاهٍ إيجابيّ عبر تجديد النظام التفاوضيّ للشركة وتصحيحه برمّته. إن قياس العائد التفاوضيّ (RON) وتحسينه يقدّم منافع واضحة للشركة وللناتج النهائيّ لحسابات الشركة دون بذل استثمارات ضخمة مُقدَّماً. يقول غوردون: «نحن نستخدم نموذجَ عملٍ رباعيّ المستويات لتحسين فاعلية أي شركة، إذ نعمل في المستوى الأعلى على المهارات والسلوك. وفي المستوى الثاني على الوسائل المُستخدمة في تأهيل السلوك - مثل: وسائل التحضير للتفاوض، وسائل إدارة النزاع، ووسائل قياس كيفية سير العلاقات. ويمكننا على سبيل المثال مساعدة عميلٍ ما للقيام «بتدقيق حسابات علاقات شركته مُستخدمين سلسلةً من تقارير المسح السرّية لمعرفة كيفيّة سير علاقات الشركة مع شركائها وموردِّيها وزبائنها». أما المستوى الثالث فيحوي ضمنَه كلّ ما سبق وهو يمثل الأنظمة والبنيات التي تدعم استخدام تلك الوسائل. يقول (غوردون) مُعلّقاً: «يميل الناس عادةً لاستخدام الوسائل التي تؤثر في طريقة الحكم على أدائهم

لذلك فنحن نُعنى بالبنيات التحفيزيّة: الرسميةِ منها (كتقارير تَقييم الأداء، والمكافآت، والعلاوات والترقيات) أو غير الرسمية التي تُقدّم في مكان العمل (كتربيتةٍ على الظّهر، أو ملحوظة تَهنئة وتشجيع مع ذكرِ العمل الجيد الذي دعا إليهما)، بينما تقوم شركات عدة بمكافأة مندوبي مبيعاتها مثلاً، بناءً على حجم مبيعاتهم في المدة الحالية، لكن من الصعب الحديثُ عن «شراكة» مع زبائنك بينما تقوم بمكافأة العاملين لديك على أساس الحجم قصير الأمد لمبيعاتهم وحسب».

أخيراً المستوى الرابع أو «الأساس» لدى مستشاري (شركة فانتيج)، وهو يُمثل ثقافة الشركة وعقليتها في جوهرها -أي ما هي نظرتها إلى ذاتها، وإلى زبائنها، وما الموقف الذي تتخذه إزاءَ إدارة علاقاتها. ويعلّق (غوردون): «إن كانت الشركة ذات عقلية ترى العالمَ من حولها وفقاً لعبارة: (إن لم تكن ذئباً أكلتك الذئاب) و(عليك كلّما استطعت أن تنتهز الغنيمة اليومَ فقد لا تكون مُتاحةً لك في الغد) فسوفَ لن يُجدي نفعاً كبيراً تزويدُها لموظفيها بوسائل حلّ المشكلات على نحو مشترك».

تأملُ (شركة فانتيج) عبر تحسينها فاعلية أيّ شركة – على كلّ من هذه المستويات الأربعة أن تُثمر كلّ مفاوضات الشركة مكاسبَ متزايدة تُفضي إلى تحسّن كبير وجوهريّ في الأداء طويل الأمد لهذه الشركة.

ليس هدفُك الإضرار بالطرفِ الآخر إنما مساعدتُه بكلفةٍ قليلةٍ من جانبك والحصولُ على مساعدته لك بكلفةٍ قليلة من جانبه. وكلّما كنتَ أكثرَ إبداعيةٍ في التوصّل إلى أشياءَ جيدةٍ لكليكما حقّقتَ سعادتكما في آنٍ معاً.

فليبين- أمِنَ المهمّ تَبنّي كلا الطرفين هذا الأسلوبَ أم يمكنك استخدامُه على نحو أحاديّ؟

غوردون- يمكنك في الواقع أن تستخدم هذا الأسلوب وحدك مع إغراءِ الطرفِ الآخر باللعب؛ لأنها لعبة مُغوية نوعاً ما. فإذا أقنعتُك بأنّ هدفي هو التوصّل إلى اتّفاق جيد لكلينا وأنّ في نيّتي أن أكون مرناً وفاعلاً في التفكير بحثاً عن خيارات قد تنفعك ولكن دون أن تضرَّ بي، عندها ستنساق على الأرجح إلى الانخراط في هذه العملية. في حين إنني لو مارستُ معك لعبةَ اتّخاذِ المواقفِ المتشددةِ لكنتَ استجبتَ بأسلوبٍ متشدّدٍ مماثل في مواقفك؛ لعلمِكَ حينها أن الأمر سيكون لعبة مساومة ومُماحكة.

فليبين- لكن ماذا لو مررنا في وضع من النزاع باستخدامنا أسلوبَك أو لِنَقُلْ واجهنا عائقاً ما؟

غوردون- عندها ستكون نصيحتي واحدةً لكل من الطرفين: « فكّر أولاً وبعمق فيما ندعوه (BATNA): أي «بديلك الأفضل للاتفاق التفاوضيّ» الذي ستلجأ إليه ما لم تتوصّل إلى اتفاق مع الطرف الآخر. يمثّل بديلك

هذا الحدَّ الأدنى الذي ستقبلُ به في الاتفاق التفاوضيّ... لذلك فكّر بعمق في النفقاتِ والمكاسبِ المترتّبة على لجوئِك إلى بديلك الأفضل. في حالِ كونك الطرفَ المعنيّ بإدارة العمال ولم تستطع الحصول على اتفاق مع اتحاد العمال، اسأل نفسَك عن تأثير ذلك في الإنتاج، وفي العلاقات العامة، وفي قدرتك الطويلةِ الأمد في العمل مع الاتحاد، وفي المعنويات وما إلى ذلك. بالتأكيد أن هدفك من النتيجة التفاوضيّة أفضلُ من ذلك بكثير، ما يعني أنّك تحتاج إلى فهم مصالحك على أفضل وجه. إذاً عليك المتابعة وسؤال نفسك عن الأهمّ بالنسبة إلى أجورِك، وظروفِ العملِ لديك، والمسائلِ البيئيةِ، والمكاسب...

وعندما تحدّد مصالحَك الأساسية، عليك التقدّم نحو التمحيصِ في المصالح الأساسية للطرف الآخر؛ لأن المدى الذي تتعاشقُ فيه مصالحكما وتتقاطع هو أرضيّةٌ مشتركةٌ مثمرة جديرة بالاستكشاف. لِنَقُل مثلاً: إنّ الطرفين يريدان تقليل النفقات الصحية مع رفع كسب العمال منها إلى حدّه الأقصى. عندها يجب عليهما -بدلاً من التنازع على دولارات الرعاية الصحيّة- أن يُصمِّما عمليّةً يحاولان عبرها على نحو مشترك تخفيضَ تغطية الرعاية الصحية. يمكنهما مثلاً تعيينُ فريقِ عمل مؤقت من الطرفين؛ للتدقيق في خيارات تغيير تغطية الرعاية الصحية.

لقد وجدنا في الممارسة العملية أنّ الكثيرَ من مجموعات إدارة العمال يميلون إلى تجاهُل مناطق المصلحة المشتركة، أو تجنُّب الحديث بعمق وتفصيل عنها مُرَكِّزين وحسب على مناطق النزاع، مما يزيد في صعوبة حلّ خلافاتهم.

فليبين- كيف تنفّذون هذا الأسلوب في التفاوض الفعليّ؟

غوردون- الخطوةُ الأولى هي تصميمُ عمليةٍ للتحدث معاً بحيث تُتيح التفكيرَ السريع (العَصف الذِهنيّ) المشترك بحثاً عن خيارات ودون التزامات؛ لأن من الصعب القيامُ بالتفكير السريع في حال خوفك من الالتزام بكلّ ما قيل. إذاً، فأنت تحتاجُ إلى إيجاد آلية للتحدث بصراحةٍ وحرية – طارحاً الأفكار وبانياً على أفكارِ الطرف الآخر- دون خوفٍ من الاحتجاز غير المدروس كفايةً ضمن موقفٍ معين. القواعد الأساسية مهمة جداً، ويمكن أن يكون تَوافر المساعدة والتسهيلات مفيداً جداً. ستودُّ أيضاً أن تتوثق من أنّ لديك عمليةً للعبورِ في كلّ المسائل بطريقةٍ ملائمة، وإلّا فإنّ آخر موعدٍ للتفاوض يمكن أن يزحف ببطء نحوك تاركاً لك وقتاً غيرَ كافٍ للبحثِ عن حلٍّ أمثل. يتأخرُ الناس عادةً في البدء بمناقشات التفاوض الجماعيّ حتى نهاية اللعبةِ، في حين ننصحُ ببدءِ المناقشات التمهيدية في وقتٍ مبكر أكثرَ من ذلك، بحيث يمكنك الشُّروعُ في ابتكارِ الخيارات قبل حلول وقت الضائِقة.

أخيراً، ومهما قلنا عن الإبداعية والابتكار، فسيكونُ هناك بعض المناطق التي ستتعارضُ فيها مصالحُ الطرفين إلى حدٍّ ما: فالعمال مثلاً يريدون نقوداً أكثر، في حين تريدُ الإدارةُ إبقاءَ النفقاتِ تحت السيطرة. هناك إذاً بعضُ الأمور التي لا يمكنك ابتداعُ مخرجٍ منها أو المُداورة عليها. وعلى أي حال، فأنا أعتقد أنّ مجموعة المصالح التي تتعارضُ بِحقّ - حيث تكون بالفعل لعبةً حاصلها الصفر- هي عادةً أصغرُ بكثير مما يظنّ معظمُ الناس.

طريقة أفضل للتفاوض

سبع طرائق لتعزيز شراكاتك في عالم الأعمال

• • •

توم كراتن ميكر

لقد كان نائب رئيس قسم تطوير الأعمال – ولْنَدْعُه «جيسون»– شخصاً مُماحكاً عندما يتعلّق الأمر بالعقود. كان يُفَضِّل الوثائق المفصّلة التي تتكهّن بأيّ مشكلة يمكن تصوّرها، ويشرع في التخطيط للعقوبات المترتّبة على كلٍ منها. أما الثقة بالنسبة إليه فقد كانت فكرةً دخيلة، وأمّا الشراكات فكانت في وجهة نظره مبنيّة على لغة القانون العويصة والوعدِ الأكيدِ بالانتقام في حال نكوثِ أيّ طرفٍ بالتزاماته في الصفقة.

تخيّل إذاً صدمتَه إزاءَ العقد المُقترَح الذي واجهه في اجتماعه الأول مع الشركاءِ الجدد في اليابان، إذ كان مُؤلّفاً من فقرتين غامضتين، وقد تشوّش أكثر عندما انزعج نظراؤه اليابانيون فجأةً و شعروا بالإهانة من إصراره على أنّ اتفاقيتَهم البسيطةَ لن تفي بالغرض.

لقد بدأ المديرون بتقدير أهمية العلاقات في تعامل شركاتهم مع موظّفيها، وزبائِنها، وشركائِها من الشركات الأخرى، حتى أندادِها.

لماذا إذاً لم يَحْتَج شركاءُ شركةِ جيسون اليابانيين إلى عقدٍ مُسْهَب؟ بالطبع لأنهم يعتقدون أن اهتمامَ الطرفين بالعلاقة بينهما هو الضمانة للوفاء بالوعود.

يقول ليونارد غرين هاف، الأستاذ في كلية التجارة بجامعة دارتموث ومُؤلِّف كتاب «إدارة العلاقات الإستراتيجية: مفتاح نجاح الأعمال»: «لطالما كانت العلاقاتُ شأناً مُستَخَفّاً به، لكن على الرغم من ذلك عندما تفكر فيما يجري بين الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، فإنك ترى كيف تعتمد فاعلية الإدارةِ كثيراً على العلاقات».

ومثل غرين هوف ها هي كريس تيرنر– مُؤلِّفة كتبٍ في التجارة والأعمال، ومُستشارة في جامعة كامبريدج، ومُستشارة مُقيمة في جامعة ماساتشوستس– تعزو جانباً من الاهتمام الجديد بالعلاقاتِ إلى التدفُّق المُطرد لجيلٍ جديدٍ من الشباب الذين عُوِّدوا على التعامل مع شبكة الإنترنت والذين لديهم اهتمامٌ طفيفٌ بالإسهام بمهاراتهم لدى الشركات القائمة على الهرمية والأنظمة الصارمة. وفي كتابها «كلّهم زعيمٌ وما من رعيّة: حكايات شركة خارجة على القانون»، تقول تيرنر: «بدأ الناس يدركون أنّ آليةَ الأوامر والسيطرة ليست طريقةً فاعلة في إدارة الشركات».

وفيما يلي سبعة مبادئ ينصح بها الخبراءُ المديرين الذين يرغبون بتحسين قدرتهم على مزيدٍ من الفاعلية في علاقاتهم المهنية.

اعلم أنّ الصفقات قلّما تُبرَم مرة واحدة

لطالما اعتزَّ جيسون بسُمعَته بصفته شخصاً قادراً على إبرام صفقات صعبة، وكم كان يناضل في تعاملاته مع مُورِّدي شركته من أجل الحدّ الأدنى لسعر السلع، مُحرِّضاً مورِّداً آخر في أثناء سعيه إلى ضالّته في الوصول إلى أفضل صفقة ممكنة، غيرَ مُلقٍ بالاً إلى أنّ نظراءَه كانوا يخرجون من الصفقة مُقسِمين في أعماقهم على الانتقام منه لاحقاً. وكانت الفرصةُ تأتيهم عندما تجد شركة جيسون نفسَها في مأزق مفاجئ وفي حالة ماسّة إلى خدمةٍ معيّنة.

«أفضل لك كثيراً أن ينظر الناس إليك بشيء من الثقافة والودّية وحسن النية لا بالرغبة في الانتقام منك»

لقد كانت استجابة جيسون الممكن التنبؤ بها على الدوام هي: «لا». ولو أنّه تعامل وشركتُه مع المورِّدين على نحو أفضل، ولو أنّهم عزّزوا علاقةً إيجابيّةً بهم، لكانوا حَظَوا بفرصةٍ أفضلَ لإيجادِ شريك يتعاونُ معهم عند حلولِ تلك الضائقة.

يقول غرين هاف: «عاملِ الناس وكأنّك ستحتاجُ إلى التعامل معهم ثانيةً، فمن الصعب أن تجد صفقةً تُبرَم مرة واحدة. وأفضل لك كثيراً أن ينظرَ الناس إليك بشيءٍ من الثقةِ والودّيّة وحُسن النيّة لا بالرغبةِ في الانتقام منك».

وماذا عن تلك العقود الضخمة؟ يكتبُ غرين هاف مجيباً: «تكون العقودُ المكتوبة بإسهاب وشمول ضروريةً في حالِ كون العلاقات سيّئة وحسب. وهي تقومُ آنذاك بدورِ البديل عن الثقة والنيّة الطيّبة، لكنها ليست بديلاً جيداً. ومن الأفضل للمديرين الاستغناءُ عنها عبر تحسين العلاقات».

فاوِضا من الجانب نفسه على طاولة التفاوض

يقترح الخبراءُ- بدلاً من معالجة العمليّة التفاوضيّة على أنّها منافسةٌ حاصلها الصفر بين رابح وخاسر- وضْعَ الطرفين المتفاوِضَيْن نفسَيهما على الجانب نفسه من طاولة التفاوض- بالمعنى الرمزيّ للعبارة- أي: وقوفهما مُتَّحِدَين في مواجهة تحدٍّ أو مشكلةٍ مشتركة.

لقد كان جيسون ذاكَ التنافسيّ بطبيعته يعاني ما يدعوه غرين هاف «مُتَلازِمةَ أعراض الفطيرةِ المُتَيبِّسة»، إذ لم يكن في مقدوره تغييرُ قناعته في أنّ حصول الطرف الآخر على شيءٍ يريده عبر الأخذ والعطاء هو خسارةٌ له. ولكن من الممكن غالباً أن يتوصّل المتفاوضون إلى اتفاقاتٍ تؤولُ بكلتا الشركتين إلى مواقف أفضلَ من ذي قبل. فلو وافقتْ شركةُ جيسون مثلاً على سعرٍ أكثرَ سخاءً للمواد التي يقدِّمها المورِّدون، لكانت تمكنتْ من تحمُّل نفقات تحسينات الإنتاج، ولكانت بدأتْ -على المدى الطويل- تواجه عدداً أقلَّ من أعطالِ أجزاء آلاتها، ولكان المُورِّدُ أكثرَ قدرةً واستعداداً للمساعدة

عندما يتطلَّبُ التزايدُ المفاجئُ في الطلب – على منتجات الشركة – طلبياتٍ سريعةً من التوريد.

اخترْ علاقاتك بعناية

مع تزايد إدراكِ شركتك أهميةَ العلاقات الإستراتيجية، كرِّس اهتماماً خاصاً لعمليةِ اختيار الأشخاص الذين تُعَيِّنهم ممثِّلين لها. يقول غرين هاف: «عندما تتعاملُ مع شركةٍ أخرى، لا يكون الأمرُ كياناً مجرَّداً يتعاملُ مع كيانٍ مجرَّد آخر، بل شخصٌ يتعاملُ مع شخصٍ آخر، لذلك فأنت تحتاج إلى شخصٍ يُجسِّد بحقّ الشركةَ التي تمثلها». ووفقاً لوجهةِ نظر تيريز، فإنّ «نموذجَ فانس لومباردي» – الذي يدُقُّ صدرَه براحته داعياً رفاقَه إلى السّلاح عاقداً العزمَ على دحْرِ الخصم بأيِّ ثمن– ليسَ الشخصَ المناسب لتمثيل شركتك في بيئة الأعمال الحديثة. ويقول غرين هاف مُضيفاً إلى رأي تيريز إنّه ولا حتى شخصٌ عدائيّ الطبع أو شخصٌ مغرمٌ بالمجادلة والمناظرة سيكون مناسباً فاعلاً لتكوين علاقاتٍ إستراتيجية، إنّما الممثّلون المثاليّون للشركة هم أولئك الذين يَتحلّون بمَلَكة التواصل المُقنع والقدرة على تحقيق فَهمِهم لاحتياجات حُلفائهم وإظهارها.

اشمل المُنفّذين في الملاطفة

يقول جين سلوفينسكي– الشريكُ الإداريّ في «مجموعة إدارة التحالفات– غولدستون، إن. جيه.» ومدير أبحاث التحالفات

الإستراتيجية في «كلية راتجرز للإدارة»- إنه: «غالباً ما يلتقي الشخصُ المفاوض من الشركة (أ) مصحوباً بمحاميه مع نظيرَيهما من الشركة (ب)، ويُبرِمان الصفقةَ ثم يرميانِها من فوق الجدارِ الفاصلِ إلى المعنيين بالتنفيذ قائلين لهم: «إياكم وإفسادَها». وهذا هو النموذج الذي لا ينجح». أتمَّ سلوفينسكي حديثاً دراسةً وجدَ فيها أن التحالفات الناجحةَ بين الشركات هي تلك التي تخرط «المنفذين» - أي الموظفين الذين سيُطبِّقون فعلياً بنودَ الاتفاق- في عملية إبرامِ الصفقة.

يساعد شَمْلُ المنفّذين في العملية العلاقاتِ بين الشركات؛ لأنّ لدى منفِّذي الصفقات فهماً واقعياً للإمكانات والقدرات، ما يعني انتفاءَ الأخطاء في التوقعات. ولكونهم يتعلّمون على أرض الواقع حقائقَ عن هذا التحالف الوليد في أثناءَ تكوينه، فإنهم مستعدون على نحو أفضلَ للشروع في تنفيذ الاتفاق فورَ توقيعِه.

غذِّ التّعاونَ لا المنافسةَ بين الأفراد

إنّ الطريقة الأكيدة للحصول على أعلى النتائج من موظّفيك -وفقاً للمدارسِ الفكرية القديمة- هي إذكاءُ المنافسةِ بينهم بقياس أداء الأفراد ومنح المكافآت والعلاوات والترقيات للموظّفين الذين يتفوقون على زملائهم في الأداء. لكنّ المشكلةَ في هذا الأسلوب أنّه عندما يكونُ كسبُ أحدِ الموظفين هو خسارةُ موظّفٍ آخر يتكوّن لدى الأشخاص عاملٌ قويّ يُحبِطُ تكاتُفَهم في أنواع العملٍ التعاونيّ التي تفيد الشركة على

المدى الطويل. والأمرُ عينُه ينطبقُ على المنافسةِ بين الشركات، فبدلاً من شَنِّك حرباً على شركةٍ منافسةٍ تبيع الخدمة نفسها التي تبيعُها شركتك، لمَ لا تعملان معاً لتوسيع هذا القطاع؟

يقول غرين هاف: «عندما تشجّع الأشخاصَ على التّفوّق على أقرانهم، فإنهم يتوقّفون عن التعاون فيما بينهم، فلو ساعدتُ إحدى الموظّفاتِ مثلاً وتفوقتْ نتيجةً لذلك، فإنني بمساعدتي لها أكونُ قد خاطرتُ بخسارتي في التّنافس. هناك قاعدةٌ لدى بعض الشركات مفادُها أنك لن تحصلَ على تقويمٍ إيجابي إذا كان نجاحُك على حسابِ شخصٍ آخر، وهذه القاعدة أسلوبٌ أفضل بكثير».

ثمّةَ أسلوبٌ فاعلٌ آخر وهو تقويمُ أداء فريقِ العمل لا أداءِ الأفراد مع توخّي الحذر من عدم إذكاءِ نوع من منافسةِ فريقٍ لفريق؛ لأنّ ذلك سيضرّ بالشركة على نحوٍ مؤكّد مثلما ستفعل المنافسةُ بين الأفراد.

تشاطروا المعرفة

تُبنى العلاقات الإستراتيجية -مَثَلُها مثَلُ الزواج- على التواصل الجيد، فكما أنّه من المُحتَّم أن يُفضي التحذلقُ والخداع في تدبُّر المعلومات التي يُخبرها أحد الزوجين لزوجه- ما يُعلِمُه به وما يبقيه سرّاً عنه- إلى تناقصٍ في الثقة المتبادلة التي يُعَوِّل الشريكان بها كلٌّ على الآخر، كذلك يكون الحال في العلاقات بالنسبة إلى شركتك. تقول تيريز: «الشفافيةُ تزيدُ الثقة، والثقةُ تقوّي العلاقات. كلما أفصحتَ عن معلوماتٍ أكثر كان الأمرُ أفضل؛ لأن المعلومات قوّة». وللتواصل

كذلك مفتاحٌ آخر وهو التدفّق الأفقيّ- لا الشاقوليّ- للمعلومات. ففي العلاقات التقليدية لتوصيل المعلومات تنتقل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل- من المشرف إلى المدير إلى العامل- وأحياناً من الأسفل إلى الأعلى إذ يقوم المدير بجمع معلومات استخبارية من الأشخاص في المناطق الحسّاسة ضمن مكان العمل. أما في شركات أيامنا هذه والمُتَّسمة بتعقيدٍ أكبرَ من ذي قبل، فيقول غرين هاف عنها إنها تحتاج إلى تواصُلٍ أفقيّ من قسمٍ إلى قسم ومن فريقٍ إلى فريق؛ لأنه عندما تُحتَجز المعلومات في «صوامعَ» شاقوليةٍ فلن يستفيدَ القسمُ (أ) في الشركة مما تعلمهُ القسم (ب) حول تغيير سلوكِ المستهلك مثلاً. وثمّةَ حلّ فاعل لهذا الأمر: طوِّر فِرَقَ عملٍ مؤقتة مكوّنة من موظّفين يعملون في أقسام ومهامّ مختلفة في الشركة.

يحثّ سلوفينسكي المديرين على مواجهة المشكلات مع حلفائهم عند بقائها على مستوى الحقائق وقبل تصاعُدها إلى مستوى العواطف والانفعالات، ويقول إنه يجب تكريسُ وقتٍ في الاجتماعات رُبع السنوية؛ لمناقشة المشكلات المتوقعة مخافةَ تَحوُّلها إلى أسباب مُكتمِلة لإفساد الصفقة بحلولِ الاجتماع المُقبل: «تَفسُدُ الأمور ما لم نعرف كيفيةَ التعامل معها وحلّها».

أوجدْ مجتمعَ جماعةٍ لا نظامَ طبقات

يذكرُ غرين هاف في كتابه أنّ المديرين في شركة «إم. بي. إن. إيه» لبطاقات الاعتماد لا تُخصَّص لهم أقسام خاصّة في المَرْأب أو في

الندوة، وهم يرتدون ملابس موظفي الشركة العاديين نفسها، ويعملون في مكاتب صغيرة كباقي الموظفين تماماً. والنتيجة الواضحة لذلك هي غياب المسافة التي توجد عادةً بين المديرين والموظفين - تلك المسافة التي يمكن لها الإضرارُ بمعنويات الموظفين وحماستهم وإنتاجيتهم. بل تمتد النتيجة إلى بذل الموظفين جهوداً زاخرةً بالعزيمة والطاقة بفضل كل الإرشادات التي تُشعِرهُم بأنهم أعضاء ذوو قيمةٍ ومكانة في فريق العمل.

تقول تيرنر: إن هناك أهمية بالغة لتعرُّف المديرين إلى الموظفين والانخراط معهم في محاورات عادية عَرضية، وتسمي هذه الخطوة «بالإدارة عبرَ التسكُّع»: «إن أحد الأمور الأكثر أهمية التي يمكن للمدير القيامُ بها تعرُّفه إلى العاملين معه، إذ يكمنُ جزءٌ من عملِ زعيم أيّ مجموعة من الناس في تنمية نوعٍ من مجتمع الجماعة الذي تسير فيه الأمور على ما يرام».

يقول غرين هاف: إن الطبقات توجِد حواجزَ بين الناس: «تتجسَّد فكرةُ الطبقات في جوهر ممارسة الإشارة إلى المدير وكأنه أعلى منزلةً منك، وهي مُتَضمَّنةٌ أيضاً في الامتيازات الإضافية التي تعطيها للأشخاص الأعلى منك في الهيئة الإدارية. إنّها فكرةٌ تقلّل من فاعلية الشركة كلها. فإن كنت تقوم بأشياءَ تزيد من وضوح تمايُز الطبقات في شركتك، فكُن مستعداً لتناقُص فاعليتها نتيجةً لذلك».

قراءات إضافية

All Hat and No Cattle: Tales of a Corporate Outlaw by Chris Turner (2000, Perseus Books)

Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success by Leonard Greenhalgh (2001, The Free Press)

تكوين علاقات إستراتيجية وصَونها

• • •

تتمكنُ الشركات التي تجعل التفاوضَ التعاونيّ مقدرةً جوهريةً لديها من تكوين علاقاتٍ إستراتيجيةٍ إيجابية مُتبادلة النفع بينها وبين الشركات الأخرى، والمُورِّدين، والشركاء في المشروعات المشتركة، والشركات التي جرى ضمّها حديثاً، حتى الأنداد المُنافسين.

تبين مقالات هذا القسم من الكتاب ما الذي يجب البحث عنه في الشريك الإستراتيجي المناسب، وما أسلوبُ تحديدِ بنود التحالف وشروطه بحيث يخدم احتياجات وأولويات الطرفين في آن. وهناك مقالات مختارة تقدم اقتراحات للمديرين حول الجانب الآخر من معادلة الشراكة الإستراتيجية: هؤلاء الذين تتلقى شركاتُهم عرضاً من شركةٍ أخرى لتكوين تحالفٍ معها. فلكي يجري اختيارُك بصفتك شريكاً إستراتيجياً، تحتاجُ إلى تقديم اقتراح مُعَدّ ببراعة مع تأطير نتائج الصفقة في بنود إيجابية.

يجب على طرفي التحالف- فور تكوينه- العملُ على إدارةِ العلاقة بينهما على أساسٍ يوميّ. وعندما تُضمِّن كلتا الشركتين المُتحالفتين التفاوضَ التعاونيّ في نظامها الإداري، يصبح صونُ العلاقاتِ الإستراتيجيةِ واستدامتُها أمراً أكثرَ سهولة.

كيف تتفاوض لتكوين تحالف يمكنك العيش معه

• • •

ريبيكا إم. سوندرز

تُهيمن التحالفات الإستراتيجية على عالم الأعمال في أيامنا هذه. إذ نرى شركةً ما تعلن على الدوام إبرامَها اتفاقياتٍ مع شركائها الموردِّين، ومع منافسيها، حتى مع زبائنها السابقين. فهل يُناسب التحالف شركتَك؟ ابدأ بتحديد ما يمكن كسبُه من شراكةٍ ما، وما يمكن تقديمُه مقابل ذلك. اتَّبع إستراتيجيةَ تفاوض تجعل الصفقةَ نافعةً لكل الأطراف.

البدء

اعرف ما ترغب في تحقيقه

إنك بحاجة إلى الوضوح في تحديد أهداف شركتك في كل خطوة من خطوات العملية. ينصح روجر جيه. فولكيما مؤلّف كتاب «علبة أدوات التفاوض»: «دوِّن أهدافك ثم رتِّبها وفقَ الأولوية. حدّد أسباب فضّ الصفقة. بهذه الطريقة يكون فريقُ التفاوض– في أثناء المفاوضات وعندما يحين وقت تقديم التنازلات– مُدركاً تماماً إلى

أيِّ مدىً يتنازل بالضبط». كذلك يشدّد فولكيما على أهميّة «وضع قائمة بالأهداف من قبل فريق التفاوض بوصفه مجموعة؛ وذلك لضمان تحرُّك الجميع في الاتجاه نفسه». ويمكنُ للعَصفِ الذّهنيّ لأفرادِ الفريق معاً أن يكون طريقةً فاعلة لوضع القائمة المذكورة.

لاطِف شريكك المُستقبليّ المُحتَمل

يقول د. ميتشل لي ماركس المؤلِّف المشارك مع فيليب إتش. ميرفس لكتاب «توحيد القوى»: «الملاطفةُ كلمةٌ جميلة لوصف هذه المرحلة البدئيّة، إذ إن هدفك الأسمى هو بناء علاقة طيبة». والهدف من مرحلةِ الملاطفة هذه هو التخلُّص من الشركاء غير المناسبين، لذلك فإنك بحاجة إلى الاطلاع على تفاصيل كثيرة عن مرشّحيك المحتملين بالاطلاع على تقارير سنوية وقصاصات صحفية ومنشورات علاقات عامة. كذلك يمكنك التحدّث إلى زبائنهم بل حضور الاجتماعات المتعلّقة بمجال عملهم -إن تسنّى لك ذلك- خاصة تلك التي سيتحدّث فيها مديروهم التنفيذيون عن الخططِ الطويلة الأمد للشركة. يقول ماركس: «أنت بحاجة إلى أن تجد شركة تنسجم أهدافُها مع أهدافك سواء أكانت هذه الشركة معنيّة بقطاع الأعمال نفسه الذي تُعنى به أنت أم لم تكن».

كُنْ في الصّدارة

تقول ميامي دونالدسون، المؤلِّفةُ المشاركة مع مايكل سي. دونالدسون لكتاب «التفاوض للأغبياء»، إن عليك إعلامَ شركائك المحتملين بمصلحتك في التحالف، ولا تحتفظ بهدفك من التحالف بل أوضِحه

فورَ تحديدِك إياه: «أعلِم نظيرك لماذا تودُّ مقابلتَه»، لكنها تضيف: «التزم الصمت بشأن تفاصيل الشراكة المُقترحة حتى وجودكما معاً في الغرفة نفسها، فهذا سيُمكّن الشريك المُحتمل من إحضار زملاء ذوي أهمية لهذا النوع من المناقشات يصطحبهم معه إلى الاجتماع الأول، ومع ذلك عليك الاحتفاظ بخططك الدقيقة والتفصيلية ملكاً شخصياً لك إلى حين توثّقهم من اهتمامهم بإبرامِ الصفقة». وقد يجب عليك- لاحقاً في أثناء المفاوضات- إحضار محاميك لإعداد اتفاقٍ سرّيّ التفاصيل، لكن مع ضرورة إتاحة المجال لحريّة الكلام في المناقشات المبكرة عموماً.

الوصول إلى البنود

تهانينا– لقد حددتَ الشركةَ المثالية من بين احتمالات عدّة، وتوَدّدتَ إلى الشركة المحظوظة باختيارك وأقنعتها بتوحيد القوى معك. لكنّ ذلك كان الجزءَ الأسهل، وقد حانَ الوقتُ للتفاوض على البنود- وهذا هو المحكّ الذي تُكسَب فيه معظم التحالفات أو تفشل. يكمنُ مفتاحُ النجاح في معرفة كيفية تحديد رؤيةٍ وأهداف مشتركة. وفيما يلي أسلوب قيام المفاوضين بذلك:

كوِّن فريقاً يمكنه التحرّك باتجاهٍ واحد

يجب أن يمتلكَ الأشخاص الذين تتفاوض معهم سلطةَ اتخاذ القرارات واستيعاب المعاني الإدارية المُتَضَمَّنة في أيٍّ من المسائل المطروحة على طاولة التفاوض.

وينطبق الأمر نفسه على أفراد فريقك التفاوضيّ أيضاً. تعرفُ دونالدسون جيداً- عبر خبرتها عشرين عاماً في تقديم الاستشارات للمديرين بشأن أسلوبهم التفاوضيّ- أنّ النزاعات الناجمة عن اختلاف الشخصيات غالباً ما تبرزُ في أثناء المفاوضات على نحوٍ غير متوقّع: «قد تجد نفسك تتعامل مع شخص صعب المزاج كثير التذمّر أو شخصٍ ذي أسلوب تواصل قد يُبطئ المناقشات. لكن يجب ألّا تَدَع هذه المسائل تدفعك إلى استبعاد هذا الشخص من المجموعة. فالسبب الوحيد الذي ينبغي أن يؤثرَ في مكان أحدهم في الفريق - ووفقاً لدونالدسون- هو دعم هذا الموظف أو الموظفة لمهمة الفريق». وتقول: «يجب أن يكون جميع أفراد فريقك حاضرين في العملية التفاوضية ما دام أن الأهداف مأخوذة لديهم في الحسبان حتى لو بطريقة المُتَقبِّل المُنفعل غير الفاعل».

ابدأ المفاوضات بإيضاح الأهداف أو الاحتياجات المشتركة

يجب على كلّ من الفريقين المتفاوضَين إيضاحُ احتياجاته أو أهدافه من التحالف. ويقول فولكيما إنّ للصدق أهمية كبيرة في ذلك، وإنه عليك ألا تتردّد بشأن احتياجاتك وألا تغيّر حقيقتها. كذلك يجب ألّا تنتهز هذه الفرصة لاتخاذِ موقفٍ يفتقرُ إلى المرونة. يقول إيف. إل. دوز، الأستاذ الجامعي ورئيس مجلس «تِمْ كِنْ للتكنولوجيا والإبداع العالميين» في هيئة INSEAD «آي. إن. إس. إيه. دي» في فرنسا، والمؤلّف المشارك مع غراي هيمل لكتاب «جدوى التحالف»: «هدفك هو كشف النقاب عن مصالحك الحقيقية».

تشاطر المعلومات عن طيب خاطر

يُنظَر إلى المعلومات في مفاوضات العمل أو الشراء على أنها مصدرُ قوةٍ ينبغي الاحتفاظ به. لكنّ الأمرَ مختلفٌ في المفاوضات الإستراتيجية، يقول دوز: «يبدأ التعاون في المفاوضات التقليدية في نهاية التفاوض. أما في مفاوضات التحالف فينبغي أن يكون التعاون جزءاً من العملية التفاوضية ومنذ بدايتها. إذ يجب الإفصاح بصراحةٍ ووضوح عن التوقعات والالتزامات». ولكن- من جانب آخر- لا حاجةَ إلى مناقشةِ المجال الكامل للمنافع الكامنة المُحتملة لشركتك- أي الجدوى غير المُباشرة من التحالف أو الشراكة بالنسبة إليها.

يكمن مفتاح التفاوض في معرفة كيفية تحديد رؤية وأهداف مشتركة

شَجِّع الثقة

لابدَّ لأحد الطرفين المتفاوضين أن يبدأ بإظهار رغبته واستعداده للتعامل بصراحة والانفتاح، وقد يكون هذا الطرف أنت. تقول دونالدسون: « عندما تكونُ الثقةُ مفقودةً بين المتفاوضين فسينتهي الأمر بأحدِ الطرفين خاسراً حتماً، وستبقى العلاقةُ بين الطرفين مشحونةً بالخصومة والمعارضة حتى إن تمَتَّنَتْ الشراكةُ بينهما، وسوف تعوّق السلبيةُ نجاحَ الشراكةِ وجدواها لكلِّ المعنيين.

أصغِ ... أصغِ ... أصغِ ...

يقول ماركس إنك بحاجةٍ إلى التوثق من صحّة افتراضاتك، وكلما فهمتَ عاجلاً احتياجاتِ شريكك حددتَ عاجلاً أيضاً النقاطَ المشتركة بينكما ونقاطَ الاختلاف؛ بعدئذٍ يمكنك استكشاف الخيارات التي تُرضي الجميع.

تخلّ عن التوقّعات غير الواقعيّة

عندما تكون قد أتممتَ العملَ التحضيريّ للتفاوض على نحو وافٍ، ستعرف ما سوف يكون شرطاً مقبولاً لدى الطرف الآخر وما لن يكون. يرى فولكيما في هذا ألّا تطرح في الاجتماع البدئيّ أفكاراً تعلمُ أن الطرف الآخر سيرفضها. وفي الوقت عينه لابدّ أن يكون بحثك التحضيريّ الدقيق قد وفّر لديك حججاً للتحالف أو الشراكة مناسبةً للطرح، ويمكن لك استخدامها في أثناء المناقشات.

لا تنظر إلى فريق الشركة الأخرى بوصفه «عدوّاً»

يحذّر دوز من أنّه يجب على الطرفين المتفاوضين ألا يعدّ أحدهما الآخر خصماً في أثناء المناقشات: «هذا موقفٌ يمكن له أن ينقل المشاعر السلبية إلى مرحلةِ الإضرارِ بالإدارة الفعلية للشراكة في حال نجاح المفاوضات في الوصول إليها. يجب أن يكون هدف الطرفين الكسبَ المتبادل، ويجب أن تأتي النتائج بالمنفعة المتبادلة للطرفين أو تجميد الحال بحيث لا يكابدُ أيٌّ منهما الخسائر».

هاتِ المسائل التي لا خضوعَ فيها إلى طاولة التفاوض

أنتَ تعرف ما المسائل التي لا يمكنك الخضوعُ فيها، ولا التحلّي بشيء من المرونة، فأطلع فريقَ شريكك المحتمل عليها. تقول دونالدسون: « كُنْ في الصّدارة، وشجِّع الأمرَ نفسه لدى الشركة الأخرى. فغالباً ما يُخفي أطرافُ التفاوض أعرافَهم التي لا تقبل النقد «أبقارَهم المقدّسة»، ونتيجةً لذلك – وبعد إبرام الصفقات– يجدُ كلٌّ من الطرفين نفسَه مع قطيعٍ من «الأبقار» التي ليس في وسعه إيفاؤها حقَّها».

صرِّح عن المشاعر

يلاحظ ماركس أن مناقشات الشراكة يمكن أن تصل إلى مسائل تولِّد ردودَ فعل انفعالية، كالخوف من فقدان مصالح أو إحباط تحقيق مصالح مهنية. ويرى أنه يجب التعبير عن ردود هذا الفعل؛ لأنه يصبح أكثرَ قابليةً للتسبُّب بثورات انفعالية عند بذلِ جهدٍ لتجاهلها بدلاً من معالجتها.

لا تندفع

يستلزمُ الوصولُ إلى اتفاقٍ – يُمكِّنك وشريكَك الجديد من العمل معاً على نحو جيد – بعضاً من الوقت، خاصة إذا كنتما تمثلان شركتين متنافستين. يقترح دوز أنه يجب عليكما مع تقدّم المفاوضات أن تُحضِرا إلى الاجتماع الأشخاصَ الذين سيكون «عليهم العيش مع عواقب أيِّ اتفاقٍ يجري التوصُّل إليه، أي المعنيين بالتنفيذ الذين سيكونون

مسؤولين عن التحالف. كذلك ينبغي تضمينُ آخرين في الاجتماع، كموظفيّ القسم الماليّ؛ وذلك لتوفير الإجراءات الوقائية وموقف الشرطيّ الجيد- الشرطي السيء». إن انخراطَ هذا العدد الكبير من الأشخاص في التفاوض سيزيد وقتَ العملية التفاوضية على نحو كبير؛ فكن مستعداً لذلك.

اطرح أسئلة

لقد قمتَ بالبحث والتقصّي، لكنه قد لا يكون كافياً لفهم كامل وجهة نظر شريكك، إنّك بحاجةٍ إلى فصلِ الحقيقة عن الافتراضات المرتكزة على المعرفة المحدودة المُكتسبة. يقول فولكيما إنه يجب أن تسدَّ الأسئلةُ الثغراتِ المتبقيّة في المعلومات، وأن توضّحَ المسائلَ الضبابية. لكن لا تستخدم أسئلةً لإيضاح نقاط تُظِهرك في موقف الرابح وتُظهر الآخر في موقف الخاسر في أثناء المفاوضات. ولا تطرح الأسئلة فقط، بل كن مستعداً أيضاً للإجابة عن الأسئلة.

لخِّص على نحو دوريّ

تقول دونالدسون: إنه مع تقدّم التفاوض نحو الخاتمة يجب على زعيم أحد الفريقين التفاوضيين تلخيصُ نقاط الاتفاق، وهذا لن يضمن رؤية الجميع لما يحدث بالطريقة نفسها وحسب، بل سيوجِد جوّاً من التفاؤل مع إيجاد الحلول لنقاط الخلاف واحدةً تلوَ الأخرى، وبما يُرضي الجميع.

في عالمِ تحالفات الأعمال الحديثة الغريب، قد يصبحُ منافسُك اليوم شريكك غداً، وربما منافسَك من جديد بعدَ غد. إذاً فعليك إدارةُ مفاوضاتِك بعناية وانفتاح وعينٍ على المستقبل.

قراءات إضافية

Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering by Yves L. Doz and Gary Hamel (1998, Harvard Business School Press)

Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances by Mitchell Lee Marks, Ph.D. and Philip H. Mirvis (1998, Jossey Bass)

Negotiating for Dummies by Michael C. Donaldson and Mimi Donaldson (1996, Hungry Minds, Inc.)

The Negotiation Tool Kit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation by Roger J. Volkema (1999, AMACOM)

اجعل مقترحك يحتلُّ الصدارة

• • •

نِك ريدن

لا تقرأ نانسي سوشر العروضَ المقترحة وحسب، بل تبحث عن بدايةِ علاقةٍ بشريكٍ يدرك احتياجاتِها، ويتحدّث معها بصراحةٍ ووضوح. إن سوشر هي مديرةُ تفاوضِ قسم المشتريات في شركة «بويس أوفيس سولوشنز» ذاتِ الميزانية البالغة 3.5 مليار دولار، والمَعنيّة بتوزيع المواد والوثائق الورقيّة في «إيتاسكا، آي. إل. إل»، وترى أنّ العلاقاتِ المحتملة تبدأ من الاتّباع الدقيق لتعليماتِ RFP (أي: طلب لعروض مُقترَحة). إذ لا توجِد العروضُ المُقترحة التي تتبع نظاماً آخر غير (RFP) مزيداً من العمل المُترتِّب على سوشر وفريق عملها فقط، إنما تحذّرُهم أيضاً مما تتساءل عنه سوشر قائلة: «إذا لم يصغوا إلينا الآن -أعني الزبائن- فهل سيُصغون إلينا فيما بعد؟».

يمكن للبيع أن يوسِّع إمكانات الربح والتقدّم، لكنّ الزبائنَ يُكسَبُون غالباً عبر العروض المقترحة، حيث يمكنها- إن نُفِّذت على نحو صحيح- أن تكون السبيلَ الأفضل المُفضي إلى أعمال وتمويلات وفرص

جديدة، في حين تكون- إن نُفِّذَت على نحو خاطئ - مجرّد مضيعة للوقت والمال. ويكمنُ مفتاح زيادة النسبة المئوية لكسبِك في وضعِكَ نصبَ عينيك احتياجات الزبون المُحتمل في كلّ مستويات العملية. تنطبقُ هذه القاعدةُ بالقدْرِ نفسه على الإيفاءِ بالمواصفات الأساسية لتقديم العرض، وذلك على مدى مهاراتك في تقويم احتياجات الزبون المُحتَمل والاستجابةِ لها. وفي الحالة المثالية يُنتج هذا الأسلوب وثيقةً موجزةً مقروءةً ومُقنِعة.

اعمل انطلاقاً من وجهة نظر الزبون المُحتمل

فَلْتَعلم أنه بينما تستخدمُ الشركاتُ عروضَها المُقتَرحة لتأكيد صحّة أسباب اختيارها، يفتشُ الزبائن المحتملون الذين يواجهون كومةً من خمسة عروض أو عشرة أو أكثر عن أسبابٍ للتخلّص من المُرشحين. يقول دان ستافورد، المدير التنفيذي لشركة «بي. إس. أسوشييتس» للتدريبِ وصياغة العروض المُقترَحة ومقرُّها في (سياتل): «لا تبدأُ الشركات بالنظر إلى العروض المُقترحة لاختيارِ العرض الأفضل، إنما للتخلّص من كلّ العروض التي لا تلبّي معاييرَها. ما يعني أنّه من المهم جداً أن تجعلَ التخلّصَ من عرضِك في المرحلة الأولية صعباً قدرَ ما تستطيع. دَعْ متطلبات الزبون المُحتمَل تُوجّه العملية. ويجب ألّا تكون العروض حول ما يمكنك فعله عموماً بل حول ما يمكنك فعله للزبائن المُحتملين. يقول مايكل كيلي، الشريك في «برايس ووتر هاوس كوبرز» والمُتخصِّص بالإعلان والماركات والتسويق العالميّ: «يخاطبُ العرضُ المُقترح الجيد

احتياجات الزبون المُحتمل. أما العرض المُقترَح السيّئ فيناقش أوراقَ اعتمادك وحسب. إيّاك أن تبدأ عرضك مثلاً بوصفِ تاريخِ شركتك».

اتّبِع عمليةً منضبطة

يفيدُ اتّباعُ عمليةٍ منهجيّة قابلةٍ للتكرار لوضع العروض المقترحة وتقديمها في ضمان تلبية جميع المتطلبات وميزانيات العروض، وفي تقليلِ اندفاع اللحظةِ الأخيرة الذي يولّد الأخطاء وعدم الفاعلية، وكذلك في الإسهامِ في تسعيرٍ دقيق يجعلُ المهمةَ تثمر الفوزَ وتحقيق الأرباح.

يمكن للالتزام بالعملية الصحيحة أن يساعدَ في تفادي التخلّصِ من العرض. فإذا كنت تجيب عن طلب لعروض مُقترَحة (RFP) اتّبع تعليماته حرفاً بحرف. فها هي سوشر- على سبيل المثال- تطلبُ أن تكون العروضُ غير مرتبطةً بالنسخ والمراجعة السريعين، وما لم تكن متطلباتُ العرض المطلوب مذكورةً صراحةً قُمْ بدعوة الزبون المحتمل ليحدّد بنفسه التصميمَ الذي يريده.

عزِّز العمليةَ- عملية وضع العرض المُقترح وتقديمه- بلقائك الزبونَ المُحتمَل كلما أمكنك ذلك. ويقول كيلي: إن مثل هذه اللقاءات يُوضّح الطلبَ المطروح لتقديم العروض بطريقة أكبر، ويزوّد برؤى حول معايير الاختيار وحول صُنّاعِ القرار، ويبدأ بإرساءِ العلاقات التي من شأنها توجيهُ الأمور نحوَ اختيار العرض.

تتضمن هذه العملية:

البحث العميق

يقول هرمان هولتز في كتابه «دليل المستشار إلى كتابة العروض المُقترحة»: «أنفِقِ القدر نفسَه من الوقت- على الأقل- في الدرسِ والتحليل والتخطيط والبحث، وأيضاً في الاستعدادِ للكتابة، تماماً مثل ذلك القَدْرِ الذي تبذله على الكتابةِ في حدِّ ذاتها». ويقول كيلي إن البحثَ مدعوماً بفهمٍ واضح لمتطلّبات الزبون المحتمل سيمكّنك من تطوير إستراتيجيات فِرَق عمل وحلولها ومتطلباتها، بل تسعيرها أيضاً. ومن المفيدِ غالباً إطلاعُ الزبائن المُحتَملين على جهودك الأوليّة في هذه المسائل وطلب ملحوظاتهم الراجعةِ بشأنِها؛ لأن إرشاداً من هذا النوع يمكنه المساعدةُ في ضمانِ تحقيقِ جهودِك لتوقعات الزبائن.

الجداول الزمنية والخط العام للمسؤوليات

ستحتاج إلى تحديدِ الجداول الزمنية والمسؤوليات والميزانيات. فحدِّد مسؤوليات الموظفين الأساسيين بما فيهم المديرين، والكتّاب، والخبراء الفنيين. وضمِّن الوقتَ المحدّد للمخططات التمهيدية المتعددة والرسوم البيانية والمراجعات التنقيحيّة والأنشطة المتعلّقة بالإنتاج، مثل نسخ المطبوعاتِ وشدِّها معاً كمؤلّفاتٍ جاهزة.

الانتباه الدقيق للكتابة

من الأكيد طبعاً أن الكتابةَ هي الجزءُ الأكثرُ أهمية في العملية. ويجب أن يوثِّق العرضُ المقترح فهماً للمشكلة، وأن يوضح حلاً لها،

وأن يصفَ الأنشطة والفاعليات ويسردَ تفاصيل النتائجِ المتوقّعة. يقول جيه. كريستنسِن المتخصِّص بتدريسِ تواصُلات عالم الأعمال في جامعة ولاية كاليفورنيا في نورث ريدج: «تُكسَب العروض أو تفشل عادةً بناءً على فاعلية الكتابة. استخدم اللغةَ الإنكليزيةَ البسيطة المُتداولة في الحوار، واذكر فكرةً واحدةً في كل جملة، وتجنّبِ المفردات التخصّصية.نقِّح ونقِّح ثانيةً بغيةَ الوضوح، وادعم ما تُورده من أفكار بدراسةٍ للحالة مع بحثٍ علمي أو إقرار بصحّة هذه الأفكار من قبل طرفٍ ثالث».

نظِّم الإطار العام

يُعدّ الملخَّصُ التنفيذي عنصراً أساسياً في العرض المُقتَرح. فالملخصاتُ التنفيذيةُ هي بمنزلة أشرطةِ المَشاهدِ الأبرز من فيلم سينمائي. إذْ تثير الاهتمامَ عبر اللقطاتِ المُشوِّقة الجاذِبةِ، وتقدّم خلاصةَ العرض المقبِل، وتساعد الجمهورَ على اتخاذِ القرار بشأنِ استثمار المزيد من الوقت في الاطلاع أو عَدمِه. لذلك يتطلّبُ الملخّصُ التنفيذي منك أفضلَ التفكيرِ والكتابة، فهو في غالبِ الأحيان القسمُ الوحيد الذي يقرؤهُ صُنّاع القرار ويجب أن يوصلَ- ضمنَ مساحةٍ محدودة- القدرات والتحليلات والفوائد الأساسية على نحوٍ مقنعٍ بما يكفي لدفع قارئِه إلى قراءة كامل العرض المُقترَح، فلا عجبَ أن دعاهُ ستافورد: «خطابٌ رافِعٌ للمعنويات في شكلٍ مطبوع».

يقول كريستنسن: «لكن على الرغم من أهميتها، فإن معظم الناس لا يكرِّسون الوقتَ الكافي للملخصات التنفيذية، ولن تكتُبَ الملخصاتُ

التنفيذيةُ ذاتَها بذاتِها، إنما تتطلّبُ كتابتُها فهماً عميقاً للعرض المُقترح ومقدرةً على إبلاغ القارئ عن فوائدَ معينةٍ بإيجازٍ وحيوية وإمتاع».

ليستِ الملخصاتُ التنفيذيةُ مقدماتٍ ولا كلماتٍ تمهيديةً، وليست كذلك مكاناً لتقديم مواد جديدة، لكنها مجموعة عناصرَ مهمة من الإضاءات على التحليلِ الدقيق، وعرض الإمكانات والتوصيات والتنفيذ، وعلى الفوائد بوصفها الأمرَ الأكثر أهميةً. يمكن للملخص التنفيذي أن يراوحَ بين فقرة أو فقرتين وصفحة أو صفحتين. وتقول إحدى القواعد العملية بوجوب تراوح طوله بين 10% و 15% من طولِ العرضِ المُقتَرح.

وكما هو الحال فيما يخص العروض المقترحة، فإنه كلما كانت الملخّصات التنفيذية أكثرَ إيجازاً ووضوحاً كانت الحالُ أفضل. لذلك استخدم مؤشّراتٍ طباعيةً بجانب كلّ واحدةٍ من الأفكار أو الأنشطةِ الأساسية، وتجنّبِ العبارات العديمةَ القيمة مثل «يسرُّنا أن نقدّم...»، وقُم بدلاً من ذلك بالإشارةِ إلى أنّك تقترح مثلاً إنشاءَ شبكةِ توزيع أوروبية يمكنها رفعُ المبيعات بنسبةِ 40% بحلول العام كذا. يقول كيلي: «كلما كان الكلام محدداً أكثر عرفوا أنّك أصغَيْت إليهم وفهمت مشكلاتِهم». ولا تَخفْ من ذِكْرِ الأسعار؛ لأن الزبائنَ المحتملين سيُقلِّبون على كلِّ حال صفحاتِ العرضِ بحثاً عنها وعلى الفور. يختلفُ الخبراءُ بشأن أفضليةِ كتابةِ الملخص التنفيذي قَبْلَ العرض المقترح أم بعدَه. فكتابتُه مُقدّماً تُرسي الإطارَ العام والأفكارَ الرئيسة للعرض المُقترح، وتتيحُ تَجَنُّب الخطأ الشائع في جعلِ الملخصِ التنفيذي يتنَكَّرُ بهيئة الخاتمة. أما كتابته لاحقاً فتُبَسِّط فهمَ النقاط المَعنية عبرَ اصطفاء

العبارات الأساسية. لذلك فكّر في دمجِ نقاط قوّةِ كلا الأسلوبين معاً، واكتب مُلخصاً تنفيذياً قبل العرض لبلورةِ الأفكارِ والفوائد، ثم أورد مراجعةً لذلك الملخّص في سياقِ نهايةِ العرضِ المقترح.

وبعيداً عن اختيارك متى تكتب الملخّص التنفيذي، ابدأهُ بموجزٍ من جملةٍ واحدة تلخِّصُ مشكلةَ الزبون المحتمل وحلَّك إياها، والفوائد التي سيجنيها. وسِّع بعدئذٍ تلك الجملةَ إلى نحوِ مئةِ كلمة ثم أضِف نقاطاً داعِمةً للأفكار حتى تمام تلخيصِ النقاطِ الأكثر أهميةً. ثمةَ وسيلةٌ أخرى مفيدة هي مصفوفةُ الإجابات، وهي جدول رياضيّ (حاسوبيّ) من ثلاثةِ أو أربعةِ أعمدة يوجِزُ المواصفات ويشيرُ إلى الإجابات من موافقةٍ وغيرها، ويُظهر كذلك موضعَ معالجة نقطةٍ مطلوبةٍ ما في العرض المُقترح. يمكن لهذه المصفوفة أن تتضمَّنَ عموداً فارغاً يُخَصَّصُ للملحوظات أو لتثبيت إشارةِ توثّق من صحّة البيانات. إن المصفوفة وسيلة ممتازة للإشارة إلى موضع معالجتك المسائلَ المهمة غير المطروحة على وجهِ التحديد في طلب تقديم العروض المُقترَحة (RPF). كذلك فإنَّ إيرادَ موجزاتٍ في الهوامش يُسرِّع- تماماً مثلَ كتابٍ جامعيّ حولَ موضوعٍ بعينه- الاستيعابَ والمراجعة. بدوره أيضاً يمثّل الملحقُ فرصةً لتوسيعٍ أو توثيقِ نقاط سبقَ شرحُها في متنِ العرض، ويمكن له أن يكون على شكل كُرّاسات (بروشور)، أو صور (فوتوغرافية)، أو حتى شريط مُصوَّر (فيديو). فشركةُ «برايس ووتر هاوس كوبرز» مثلاً تضمِّن عروضَها المقترحةَ قرصاً ليزرياً مع مخططٍ تنظيميّ يُظهر أعضاءَ فريقِ العمل المقترح، بحيث يمكن للزبائن المحتملين نقرُ مؤشِّرةِ

الحاسوب على اسم مديرٍ معين فيَرون على الشريط المصوَّر (الفيديو) نبذةً عن سيرته الذاتية مع مقدمةٍ شخصيةٍ قصيرة.

ولابتكارِ عروض مُقترَحة قادرة على الفوز، إليك المزيد من النصائحِ المهمة:

شَخْصِن، شَخْصِن، شَخْصِن

يجب أن تُقدَّم العروضُ المُقترحة من وجهةِ نظرِ الزبون المحتمل، فشدِّد- في أثناءَ سردِك إمكاناتك وخبرتك العامة- على الفوائد والأمور القيّمة التي تعنيه. حرِّر نُبْذاتٍ وسيَراً ذاتية قياسية تُظهر الخبراتِ التي تهمّ الزبون المحتمل. وها هي شركةُ «برايس ووتر هاوس كوبرز» تتجاوزُ ذلك لأبعدَ منه فتشدِّد على نقاطٍ بعينها في تاريخ الشركة تختارها - كلَّ مرةٍ- وفقاً لاحتياجاتِ زبونٍ بعينه.

تجنّب المصطلحات القياسية- على الرغم من أهميتها في اختصار الوقت- إذْ ستبدو لُغتُها في العروض المقترحة كرسالةٍ تافهةٍ في صندوقِ البريد، فهي سهلةُ الملاحظة وتمثّل مبرِّراً سهلاً للتخلُّصِ من العرض المقترح برُمّته، وهي كذلك إشارةٌ إلى عدمِ إيلائِك المشروع أهميةً تكفي لشَخصنتِه (بتَوشِيَته باهتماماتِ الزبون المحتمل). لكنّ المصطلحاتِ القياسيةَ المقبولةَ في العرض هي فقط العقودُ بشكلها القياسي المتعارفِ عليه، ولوائحُ الأجور، وبياناتُ الملكية الشخصية، وبياناتُ المعلومات غير المُعلَنة.

تذكّر أن التفاصيل تُقنِع وتبيع

تجنّب في العرض العبارات العامة والمُبالغة وتخلّص من كلِّ تعبيرٍ مثل «ذو كفاءةٍ فريدة»، «خبرة شاملة» وما إلى ذلك من التعابيرِ الطنّانةِ وغير الواضحة؛ لأنها تقلِّل المصداقية. وبدلاً من أن تقول: «سنزوِّدكم بكرّاسٍ مفيد»، وضِّح أن الكرّاس سيقعُ مثلاً في خمسين صفحةً بقياس (6×9 إنش) مع قائمة تشغيل، إضافةً إلى عشرةِ أسئلة في نهايةِ كلِّ قسم لضمان الفهم. تجنّب كذلك العناوين العامة مثل «عرض مُقتَرح»، واستخدم بدلاً منها وصفاً مثل «برنامج شامل لتحسين الجودة عبر إدارة عالية الفاعلية لتقدير الخصائص والموارد والموجودات».

ارسم صورة

توصلُ الرسومُ البيانية الأفكارَ بوضوحٍ، وهي مفيدةٌ في شرح العمليات المعقّدة خاصة. كذلك فإن الجداولَ المرفقة بالميزات والفوائد بالغة الأهمية، فاستخدم هاتين الوسيلتين- من وسائل الغرافيك- إضافةً إلى عناصر أخرى كصناديق الاستدعاء أو نوافذ؛ للتركيز على نقاط بعينها، ولخِّص عبر التعداد حيثما كان ذلك ملائماً.

كن موجزاً

حافظ على عرضك المُقترح قصيراً قدرَ الإمكان، إذ تضع بعضُ طلبات العروض المقترحة (RFP) حدّاً لعدد الصفحات، فخُذ ذلك الحدّ في حسبانك؛ لكن كحدّ خارجي لا كهدف؛ لأنّ من المشوّق إضافة كل ما قد

يهمّ الزبونَ المحتمل عن بُعد على الرغم من إضعافِ هذه الأمور لأثرِ أفكارك وكفاءاتك فيه. يبقى ثمّة فائدة جليّة في هذا الأسلوب وهي أنه يجري غالباً التخلّص أولاً من العروض القصيرة، ما يجعلُ عرضَك المعيارَ الذي تُقاس العروض الأخرى بالنسبة إليه.

خُذ الوقت الكافي لتقويم العملية

لا تنتهي العملية المتعلقة بالعرض المقترح بمجرّد تقديمه، فالعروض التي تنجو من جهود الزبون المحتمل القُصوى للتخلّص منها يمكن أن تولِّد دعوةً له ليأخذها في الحسبان. إذ يغتنمُ الزبون هذه الفرصةَ لا ليدرسَ المسائلَ المطروحة في العرض وحسب، بل ليحدِّد مستوى كفاءتك وإمكانات العمل معك.

سواء فُزتَ أم خسرت عليك باستيضاح أسباب تلك النتيجة؛ لأنّ استخلاصَ الأسباب مهم جداً لتحسين عملية إدارة عروضك المقترحة ودعم سِجِلَّك بين فوزٍ وخسارة. فإن فُزتَ فاعلم لماذا، وما الأمور التي تفوَّق عرضك فيها، وما تلك التي جرى تجاهلها. يقول ستافورد: «يمكن لإرشادات الزبون بعد فتح العقد أن تساعد أيضاً في تنفيذ المشروع على نحو أكثر نجاحاً. وقد يرغبُ الزبائن أحياناً في دراسةِ العروض الخاسرة للتعمّق أكثر في أسباب خسارتها. إنّ استخلاصك أسبابَ الخسارة بالغُ النفع أيضاً؛ لأنّ معرفتَك مبرّرات التخلّص من عرضك المقترح يمكن أن تُقوِّي عروضَك المُستقبلية، بل يمكن لها من وقتٍ إلى آخر أن تمثّل نقطة انطلاق نحو مزيدٍ من العمل، خاصة إذا

كانت مهاراتُك والتوصياتُ المؤكّدة لها متينةً في مجالٍ ما بالذات». يقول كيلي: «يعطيني استخلاصُ أسبابِ الفوز وكذلك أسبابِ الخسارة الفرصةَ لبناءِ علاقةٍ طويلة الأمد؛ وهي هدفي الأساسي».

تكون العروضُ المقترحة في غالبِ الأحيان مجرّد أفكار لاحقة للتسويق تفتقر إلى التخطيط، وتُترَك حتى اللحظة الأخيرة، ثم تُملأ بتعميمات على طريقة «فَتِّش واستَبدِل» وكيفما اتّفق. فلا عجبَ إذاً مما تكابدهُ معدلات نجاح العروض المقترحة ولا من اقترانِها بالعائدِ غير الأكيد للجهود المُتطاولة المبذولة. أما العروض المكتوبة على نحو جيد فيمكنُ لها بحقّ أن تكون وسيلتَك الفُضلى لزيادةِ المبيعات، بل نقطةَ انطلاقٍ نحو علاقةٍ مديدة.

قراءات إضافية

The Consultant's Guide to Proposal Writing: How to Satisfy Your Clients and Double Your Income by Herman Holtz (1998, John Wiley & Sons)

الإطار الصحيح

إدارة المعنى وصياغة العروض المُقترحة

• • •

مارجوري كورمان آرون

أنتَ عازمٌ على إقناع المديرين الأعلى منصباً أن يَسمحوا لقسمك بشراء مخزن صغير يحوي منتجاتٍ مُتكاملة؛ لاعتقادِك أن حيازةَ هذه المنتجات واسمها التجاريّ مهم لتطوّر القسم مستقبلاً. وسيتطلب هذا الشراء على أيّ حال إنفاقاً لمبلغ كبير من المال، أو دَيْناً أكبرَ، في الوقت الذي تتوسَّع فيه الشركة باتجاهاتٍ أخرى أيضاً. إنك مقتنعٌ أن امتلاك ذلك المخزن سيكون إجراءً حكيماً؛ فكيف ترفعُ فرصَ موافقةِ الإدارة إلى حدِّها الأقصى؟ وهل ينبغي لعرضك أن يؤطّر الاقتراح على شاكلةِ «خطوة جديدة بالمخاطرة «أو» فرصة لا يمكننا تحمُّل إضاعتها»؟

الحقيقة أن أسلوبك في تأطير عرضك المقترح سيكون له بالغ الأثر فيما سيحدث له، ولماذا؟ لأن التأطيرَ يؤثرُ في الطريقةِ التي نفهمُ بها العرض. يقول جِلْ. تي. فيرهيرست وروبرت إيه. سار في كتابهما «فَنّ التأطير: إدارة لغة القيادة»: «تماماً مثل المُصَوِّر، عندما نختارُ إطاراً

فإننا نختارُ الجانبَ أو الجزء الذي سنركِّز عليه من الموضوع والجزءَ الذي سوف نستبعده... وعندما نختار التركيزَ على جانبٍ ما فنحنُ نجعلهُ أكثرَ قابليةً للملاحظة، وأكثرَ تعبيراً عن المعنى، وأكثرَ قابليةً للتذكُّر». ويقولان أبعدَ من ذلك: إنّ التأطيرَ «يضيفُ لوناً أو يشدِّد على الموضوع... وتحدِّد الأُطُرُ ما إذا كان الناسُ سيلاحظون المشكلات، وكيف سيفهمونها ويتذكرونها، وكذلك كيف سيقيِّمونها ويتصرّفون حيالها».

إن الأُطُرَ تُركِّز أو تُعَمِّم ولديها القدرةُ على التأثير، وكذلك على تغييرِ المعنى. إذاً كيف يمكنك أن تستولي على قدرةِ التأطيرِ عند صوغِك عرضاً مقترحاً أو إطلاقِك مبادرةً لتغييرٍ ما في الشركة؟

التأطير الفاعل يفيد من النماذج الذّهنيّة

يحمل كل منا نماذج ذهنيّة عن طريقةِ تصرّفه في الظروف المختلفة، ويمكن للتأطيرِ أن يحدِّد النموذجَ الذهنيّ الذي نقرّر اتّباعه. لِنَقُلْ إنّ موظفاً في مصرف يواجه مطالبَ بتصحيح أثر سياسات إقراض المصرف في جماعات المجتمع المحلّي، فيمكنه عندئذٍ أن يؤطِّرَ المطالبَ عند عرضها أمام مجلس الإدارة على أنها «إرغامٌ على دفع الأموال»، فيحفّز بذلك النموذج الذّهنيّ الذي يقاوم «الإذعانَ» للضغوط. لكنّه إذا أطَّرَها على أنها مشكلةٌ في العمل– مثل الحاجة إلى كسبِ مشاعر الجمهور– فقد يقتنعُ مجلسُ الإدارة بتمويلِ بعض البرامج. ولو أطَّر هذا الموظف ظروفَ المصرف على أنها «مصارعة مع غوريلّا تزن خمس مئة رطل»، لكان مجلسُ الإدارة فعلَ بسرعة كل ما في وسعِه لوقف

إزعاجات الغوريلّا وتلبية مطالبِها. وإليك مثالاً آخر: تخيّل أنك نائبُ رئيس شركة هندسية صغيرة يتفاوض مع مقاول عامّ كبير فيما يتعلّق بتجاوزات الإنفاق، فبينما هو مصمم على مناقشة إنفاق كل قرش يمكنك بدلاً من ذلك أن تشير إلى الإطارِ الأوسع للموضوع -القيمةِ الإجمالية للمشروع البالغةِ عدة ملايين من الدولارات- وكذلك إلى المدّخرات التي يحقّقها عملك في أماكن أخرى، أو ربما يمكنك الإشارةُ إلى حجمِ شركته (بالمقارنة بشركتك) بوصف ذلك سبباً لعدم معنى قلقِه إزاءَ أمر ضئيل الأهمية.

الاستعارات فاعلة استخدِمها بعناية

تساعدنا الاستعارةُ أو (المجاز)- كما في تلك الغوريلّا ذات خمس مئة الرطل- في فهم أمر ما ومعرفته عبر الإلماح إلى شيءٍ آخر، وهي ترشدُنا بشأن كيفية تطبيق القواعد والقيم المُقتَرحة. يمكن لمديرٍ تنفيذيّ يقترحُ مشروعاً مشتركاً أن يؤطِّر الأمرَ على أنه فرصة باستخدام استعارةٍ مثل «قطار يغادر المحطّة»، فالفشلُ في القفزِ على مَتنِه يعني تفويتَه والبقاء وراءَه. في حين يمكن لمديرٍ يعارض المشروع أن يؤطّره في استعارةٍ مثل «مجرّد محاكاة لما هو رائج» مع التركيز على حُمقِ المسارعةِ إلى المشاركة دون تحليل هذه الخطوة بعناية. إن الاستعارةَ- في كلٍ من الحالتين المذكورتين- تدفعُنا إلى التركيز على جانبٍ مختلف من المسألة المذكورة. كذلك يمكن لاستخدام الاستعارات في تأطيرِ الخُطط الإدارية أن يساعدَ على تنفيذها، كأن يشرحَ مديرٌ منشأةٍ للطاقة الكهربائية العناصرَ الثلاثةَ لبرنامجه

المتعلّق بالجمهور- ضمن جهود تنظيف البيئة- عبر الاستعارة «كرسيّ بثلاثِ قوائم»؛ مصوِّراً على نحوٍ مسرحيّ الحاجةَ إلى القوائمِ جميعها لدعم رأي الجمهور في المنشأة. إن الاستعارة فاعلة بفضلِ ما تستحضره في الذّهن من روابط وعلاقات ومفاهيم تشابُهيّة قادرة على الإقناع. لكن قد يكون ثمّةَ خطر فيما تستتبعه الاستعارة، فها هما فيرهرست وسار يصفان كيف كان لخطابِ رئيسِ شركةٍ في موظّفيه نقيضُ النتائج المرجوّة منه؛ بسبب تناقضات وسلبيات ما استتبعته الاستعارات التي ذكرها. فقد بدأ رئيس الشركة مستخدماً استعارةً يصوِّر فيها الشركة على أنها «أُسرة» لكنّه فيما بعد- مع متابعته للتعريفِ ببعض مبادرات التغيير- أشارَ إلى استعارة: «القطار يغادر... وعليكم ألا تكونوا آخر من يصعد إليه، وإلا فسوف تجدون كرسيّكم قد أخِذ»، فجَعل ما استتبَعتهُ هذه الصورة من التَّركِ أو التهديدات استعارةَ الأسرة البالغة السُّخف. إذاً، لا تخلط الاستعارات عندما تكون المجازفةُ عاليةَ الأخطار.

استخدم علم النفس
لتأطير عروضك المقترحة على نحوٍ أفضل

يقول عالما النفس دانيال كانيمان وآموس تفيرسكي: إن الناسَ ميّالون نفسياً إلى تفضيل تجنّب خياراتٍ بعينها، وذلك عبر وصفهما لنموذج اتخاذ قرارٍ منطقيّ- نموذج الاحتمالات- يصوّر قيمَ النتائج المختلفة على هيئة مكاسب أو خسائر. يُظهِر بحث هذين العالِمَين أن التأطيرَ

الإيجابي والسلبي له أثر كبير في كيفيةِ اتخاذ الناس للقرارات. فإن أطَّرْتَ عرضَك مُنتفِعاً بهذه السِّمة النفسية الموجودة لدى الناس، زادت إمكانية حصولك على الاستجابةِ التي تسعى إليها. ولكي تشجع الموافقةَ على اقتراح تسوية مثلاً، تجنَّبْ تأطير الأمر بعبارة مثل: «أقلّ بكثير من مطلبكم الأصلي» إنما أطِّره على نحوٍ إيجابي كقولك: «أكثر بكثير من العرض الأوليّ»، وقولك: «ستكون تمويلات الآن لك» . ومما يقوّي إستراتيجيتك أيضاً جعلُ العرضِ المقترح ملموساً، كأن تُحضر معك صكّاً مصرفياً ومسوّدةً لاتفاق التسوية، فبهذه الطريقة تصبح الصفقةُ محسوسةً- كسب أكيد- ورفضُها يعني رفضَ «ما هو متاح على طاولة التفاوض» بالمعنى الحرفيّ.

أطّرْ، واضعاً نصبَ عينيك
المجازفات المُفضّلة على المكروهة

يُظهر بحث عالِمَي النفس كانيمان وتفيرسكي أن الناس قد يفضّلون المجازفةَ بخسائر مستقبليةٍ محتَملة أكبر على مواجهتهم خسائرَ حالية أكيدة أقلّ. وهذا ما يحدث في أثناء تفاوضك لتسوية نزاع قانوني في ميدان الأعمال، فبرغم إدراك المُدَّعى عليه أنه يواجه مجازفةً بحكم قضائيّ أكبر ضدّه مستقبلاً، فإنه قد يجد أنّ من الأصعب عليه تسوية الأمر والدفع حالياً. كذلك فقد يَقبل المُدّعي بتسويةٍ أقلّ لاحقاً؛ لعدم رغبته في خسارة ما هو متاحٌ حالياً على الطاولة.

شجّع اتّخاذ مجازفة مشتركة عبر التأطير السلبيّ

يمكن حتى للتأطير السلبيّ- في ظروف معينة- أن يكون بالغ الفاعلية أيضاً. لِنقُل إن قسمَك يحتاج إلى حصةٍ محدودة من تمويلات التسويق من أجل منتج جديد، فقد كانت المبيعات حتى الآن مُخيّبة للآمال؛ بسبب شيءٍ من سوء التقدير فيما يتعلّق بالسوق المُستهدَفة مع بعض الخلل في ذلك المنتَج (وها قد تمّ إصلاحه حديثاً). هنا يمكنك أن تؤطِّر اقتراحَك لمدير التسويق بقولك: «أن نسحب السدادةَ الآن يعني أن نحكمَ بفشل كل جهود التسويق التي بُذِلت على هذا الأمر حتى الآن. دون مساعدتك سيكون هذا المُنتَج مجرّد فشل موجع». يستفيد هذا الإطار من الميول النفسية لقطع العهود ولتجنّب الشعور بالندم، إذ لدى الناس أوهام إيجابية فيما يتعلق بنوعية قراراتهم، فإنْ رفض مدير التسويق تخصيصَ الحصة التمويلية، فقد يشعر بالندم إزاء إستراتيجية التسويق وتقسيم مخصصات الموارد، في حين تُتيح لها موافقتها على القيام بمحاولة ثانية تجنُّبَ الشعور بالندم عبر قبول المجازفة بمُنتَجك هذا.

كي تكسب الموافقة على اقتراح تغيير ما، قلِّل التشديد على الالتزام والمسؤولية. فقد أظهر البحث أن الناس يظلّون غالباً ملتزمين بأسلوب تصرّفٍ معين مدة طويلة بعد ظهور دلائل أو ظروف متغيرة تجعله أسلوباً يفتقر إلى الحكمة، ويفعلون ذلك إذا كانوا مسؤولين على نحو كبير عن ذلك الأسلوب. فيمكن مثلاً لمتسلِّقي الجبال المُتمرِّسين أن يعلقوا في أوضاع خطرة جداً؛ بسبب ما يتخذون من قرارات بتسلّق القمم ثم يعجزون عن التراجع لخطورة الظروف الجوية السيئة. كذلك في مجال

الأعمال قد تنخفض كلفة الاستثمار في مشروع كبير نسبياً، وقد تدفع المديرين في غالب الأحيان إلى هدر الأموال. وكلما كان المدير مسؤولاً مباشرةً على نحو أكبر عن القرار الأصل بالاستثمار، كان أصعب عليه أن يتراجع؛ إذاً، كيف يمكن لك تغيير هذا النوع من التفكير؟ لنَقُل إنك تؤيد اقتراحاً بتغييرٍ جذري لأسلوب التسويق المُتّبع في قسمك، ففي وسعك عندئذ أن توقف استمرار الالتزام بخطة التسويق الحالية عبر تأطير القرار على أنه جيد كلياً، مشدِّداً على التغييرات الحاصلة على الصعيد السكّاني وعلى سمات المستخدِمين الجدد، وكذلك على التغييرات في أساليب حصول المستهلكين على المعلومات: «إنّ لدينا هنا فرصة للوصول إلى سوق «جِن إكس»، ونحتاج إلى إعداد موقع على شبكة الإنترنت ذي تفاعلية عالية؛ كي نجذب هؤلاء المستهلكين». بطريقة العرض هذه ستوجِد مسافةً لحفظ ماء الوجه بين صانعي القرار وقراراتِهم الماضية؛ لتقليل ألَمِهم وحَرجهم إزاءَ الموافقة على تغييرها.

كيفية استخدام صفقة باستخدام إطار إيجابي

لنفترض أن شركة ألبسة معروفة تحاول توقيع عقد حصريّ مع بطل رياضيّ حائز على ميدالية ذهبية في أولمبياد العالم. سيتأثّر كل من طرفي التفاوض بأسلوبِ تأطير الأسئلة. وقد يفكّر الرياضي: ما الذي يمكن أن أخسره بتوقيع هذه الصفقة الحصريّة؟ ما الذي يمكن أن أكسبه بالانضمام إلى هذا المشروع بوصفي عميلاً حصرياً؟ في حين قد تفكّر إدارة شركة الألبسة: ما الذي سنكسبه بالتقاط هذا البطل الرياضيّ؟ ما الذي يمكن

لعملنا أن يخسره بربط رأس مال وجهود تسويقية بالنتائج المُحتَملة غير المؤكّدة للمنافسة الرياضية؟

لقد أظهرت تجربةٌ تفاوضية قام بها كلّ من ماكس بازرمان- أستاذ زائر في كلية الأعمال بجامعة هارفارد- ومارجريت نيل- أستاذة في كلّية الأعمال بجامعة ستانفورد- أثرَ التأطير الإيجابيّ أو السلبيّ، أي التأطير في هيئة كسبٍ أو خسارة على القرارات التفاوضية. فعندما أطّرا إيجابياً هدفَ التجربة التفاوضية الجماعية على أنه تحقيقٌ لكسب- مُخبِرين الأطرافَ المتفاوضة أنّ أيّ اتفاقٍ أفضل من العقد الحالي سيمثّل كسباً لجمهورهم- كانت النتيجة أنّ عدداً أكبر من المتفاوضين قد توصّل إلى إبرام اتفاقات، وكانت النتائج منصفة. وعلى العكس من ذلك، عندما أطّرا الأمر سلبياً- مُخبِرين الأطرافَ المتفاوضة أنّ أيّ تنازلات تُقدَّم على العروض الأولية تمثّل خسارة لجمهورهم- كانت النتيجة أن عدداً أقلّ من المتفاوضين قام بتقديم تنازلات أو توصّل إلى إبرام اتفاقات، وكان المتفاوضون أقلّ ميلاً إلى رؤية النتائج منصفة.

وفي تجربةٍ تفاوضية مشابهة، أتى تأطيرُ الهدف على أنه رفعٌ للأرباح إلى حدّها الأقصى، مع خفض للنفقات إلى حدّها الأدنى بنتائج مماثلة للتجربة السابقة. وهكذا فإنّ على شركة الألبسة أن تؤطّر الصفقة مع الرياضيّ على أنّها فرصة إيجابية لتطوّره أكثر

بالاستفادة من علامة ألبسَتِها، وعلى الرياضيّ من جانبه أن يشدّد على الطرائقِ الإيجابيّة التي سيوسِّع بها هذا الربطُ بين الألبسة وعالم الرياضة نطاقَ عمل الشركة وجاذبيّتَها في السوق.

أطّرْ بحيث تستفيد من ميل فطريّ أو تقلّل أثره

تغيّرُ ملكيّتُنا الأشياءَ طريقتَنا في تحديد قيمتها، ففورَ شعورِنا بالملكيّة نميل غالباً لوضع سعر للشيء المعنيّ أعلى من ذاك الذي نرغبُ في دفعه مقابل هذا الشيء نفسِه. يصفُ علماءُ النفس في جامعة ستانفورد سلسلةً من التجارب التي أعطِيَ فيها الأشخاصُ الخاضعون للتجربة فنجاناً بوصفه موضوعاً للدراسة. إذ وضعَ هؤلاء الأشخاص للفنجان سعراً وسطياً أعلى بكثير من ذاك الذي وضعه له أولئك الخاضعون للتجربة الذين أُعطَوا نقوداً أو إذناً بشرائه، وكذلك الأشخاص الذين سُمِح لهم بالاختيار بين الفنجان والنقود (السعر المُقدَّر له). يمكن لمعظم الناس الذين يقومون ببيع منزل أو محلّ تجاريّ أن يختبروا حسّاً أعمق بهذا النوع من الميول الطبيعية؛ إذاً، كيف يمكنك تأطير عرضك بحيث تتحاشى هذا التأثير أو تستفيدَ منه؟

يسعى خبراءُ المبيعات إلى أن يوجِدوا هذا التأثير بأنفسِهم عبر الإشارة إلى أيّ شيءٍ يبيعونه بكلمات «لك». لكنّ تأثيرَ الميل الطبيعي الذي ذكرناه قد يكوّن عقبةً عند شراء شيء من شخص امتلكه وقتاً

طويلاً. وهنا يمكن للمشتري أن يتجنّب تأطير العرض على نحو «عليك بيع المنزل الذي عشتَ فيه طوال عمرك» مؤطّراً إياه بصيغة: «إليك فرصة لتحقيق أهدافك ما بعد التقاعد». وفي هذه العملية التفاوضية نفسها يحاول المفاوضون المتمرّسون إيجاد ميول فطريّة موازية، بحيث يصبح إتمام الصفقة في حدّ ذاته مصدراً آخر للنفع.

كمجموع... أم كأجزاء؟

يبيّن البحث أنّ الناس يثمّنون سلسلةً من المكاسب الصغيرة أكثر من مكسبٍ واحد مساوٍ لها قيمةً، كذلك فهم ينزعجون لتكبُّد خسائر متعددة أكثر من انزعاجهم إزاء خسارة واحدة كبيرة معادلة في القيمة. إذاً، فعند تأطير عرض أمام مشترٍ ما، يمكن للبائع المفاوض أن يصف مزايا بيع كل جزء من موضوع البيع منفصلاً عن الآخر، في حين يتحدّث عن التكاليف بنتيجتها الإجمالية: «عندما تستعين بشركتِنا المتخصصة بالاستشارات الحاسوبية، ستحصل على التمديدات اللازمة كافة مع نظام شبكة متكاملة، إضافة إلى الدعم الفنيّ على مدار الساعة مقابل سعر واحد منخفض». وعند تأطير عرض الصفقة نفسها أمام البائع، فيمكن للمشتري المفاوض أن يذكر صراحةً سعرَ كل جزء على حدة: «سندفع لكم المبلغ (س) مقابل التمديدات، والمبلغ (ع) مقابل النظام، والمبلغ (ص) مقابل الدعم الفنيّ».

إن التأطير هو بحقّ الإدارة الفاعلة للمعنى التي تؤثر في فهم سامِعيك للرسالة التي تنوي إيصالَها إليهم، وفي ردّ فعلهم عليها أيضاً.

لذلك يُنصَح المديرون في عالم الأعمال بتأطير رسائلهم على نحو إستراتيجيّ؛ مُدرِكين القوةَ الكامنة في الاستعارات والمُقاربات، وفي علم النفس البشرية.

قراءات إضافية

The Art of Framing: Managing the Language of Leadership by Gail T. Fairhurst and Robert A. Sarr (1996, Jossey-Bass, Inc.)

Judgment in Managerial Decision Making by Max H. Bazerman (1998, John Wiley & Sons, Inc.)

Metaphors We Live By by George Lakoff and Mark Johnson (1983, University of Chicago Press)

Negotiating Rationally by Max H. Bazerman and Margaret A. Neale (1993, The Free Press)

بعد إبرام الصفقة

أربعة مفاتيح لإدارة التحالف

• • •

ستيفن بيرنهات

عبارة «صفقةٌ مبرمةٌ» هي من العبارات القليلة التي استحوذت على الموقف المتفاخر العازم على التطوّر- دونما تبصُّر في العواقب- الذي سادَ في تسعينيات القرن العشرين. وما كانت تلك العبارة لتتكرر في أيّ مكان تكرارَها إزاءَ آلاف التحالفات التي تكوّنت في تلك السنوات الزاخرة بالنجاحات الوهميّة.

إن التحالف اتفاقٌ بين شريكين أو أكثر لاتخاذ قرارات معينة- قرارات تسويق وتوزيع مثلاً- على نحوٍ مشترك. إذاً، هو ليس اندماجاً لكيانَين في واحد، وليس حيازةَ كيانٍ لآخر، وهو لا يعني أيضاً إيجاد كيانٍ جديد. وها هي الكثير من تحالفات «الصفقة المُبرَمة» الموجودة في السنوات الأخيرة تواجه انفراطَ عقدِها سريعاً. يقول جيف ويس من شركة «فانتيج بارتنرز للاستشارات- ماساتشوستس» المتخصصة بالتحالفات، التي نشرت حديثاً دراسةً مدة ثلاث سنوات من ممارسات التحالف: «إن إدارة التحالفات في أيامنا هذه تمرُّ في أزَمة. وعلى الرغم

من الازدياد المستمر في عدد التحالفات الموجودة إلا أنّ معدلات عالية من الإخفاق ما تزال تحدث». لقد أظهرت دراسة شركة «فانتيج» أنّ 70% من التحالفات قد فشلت، وقد كان سبب فشل 64% منها هو سوء إدارة علاقة التحالف على أساس يوميّ. وهكذا في بضع سنوات، تحوّل التركيز من الاهتمام بالصفقة إلى الاهتمام بإدارة الصفقة. يقول ويس: «يُنظَر اليوم إلى التحالف- على نحوٍ متزايد- على أنه علاقة إستراتيجية، ويُعزى نجاحُه إلى تنفيذ أسلوبٍ منهجي واستدامته لإدارة هذه العلاقة على أساسٍ يوميّ. وعلى الرُغم من وجود ممارسات فُضلى واضحة لإدارة التحالف، إلا أن معظم الشركات لا تأخذ هذه المسألة على محمل الجدّ». يبدو أن كثيراً من شركاء التحالف يعتقدون أنّ يداً خفيّةً ستقوم بتوجيه تحالفاتِهم في الاتجاه الصحيح. يقول أنطوان جيث أحد المديرين في شركة «إيلي ليلي» لإدارة التحالف في إنديانا بوليس: «كي تفعّل هذه العلاقات، عليك أن تكونَ منهجيّاً جداً، وأن تطوّر خريطة إستراتيجية مُفَصّلة، وخطةَ اتصالات مدروسة بعناية، وخططاً تتعلّق بعدد الاجتماعات المتوالية».

لقد أثار حلُّ التحالف الذي دام ثماني سنوات بين شركة «هيوليت باكارد- بالو ألتو- كاليفورنيا» وشركة «دِل للحواسيب- أوستن- تكساس» تساؤلاتٍ لدى بعضهم فيما إذا كانت التحالفات غير مرغوبة. يقول بينجامين غوميز كاسيريس، أستاذ الأعمال الدولية في جامعة برانديز وولثام- ماساتشوستس: «ما كنتُ لأعمم انطلاقاً من فضّ التحالف بين «هيوليت باكارد» و«دِل»، لكن لطالما كان صحيحاً أنّ من غير المحتمل نجاحُ التحالفات بين الأنداد المتنافسين». لقد تغيّرت ظروف تحالف

الشركتين المذكورتين فور دخول شركة «دِل» في أسواق الطباعة التي تهمّ شركة «هيوليت باكارد»: «إن كان هذا يعني أن الشركات ستصبح أكثر تردداً إزاء تكوين تحالف مع شركة منافسة، فالأمر برمّته يتّجه نحو الأفضل إذ دخلت كثير من الشركات في تحالفات غيرَ آخذة كلّ جوانب الأمر في حسبانها، ثم راحت تزعم أنها لم تشهد أيّ نزاعٍ. خلاصةُ الأمر على كلِّ حال أنه ليس بالضروري تناقُص عدد التحالفات التي سيجري تكوينها، «وها هي شركة «دِل» تثبت صحّة ذلك. فمع توسعها في سوق أنظمة النقص، دخلت حديثاً في تحالف مع شركة «إي. إم. سي- هوبكينتن ماساتشوستس».

مع فشل (إم. آند. إيه. إس.) أصبحت التحالفات وسيلةً تُختار لزيادة نمو الشركات

يضيف بيتر بيكار، المدير الوطني للتحالفات لدى مصرف الاستثمار «هوليهان لوكي هاوارد آند زاكين- واشنطن العاصمة»: «لا شكّ أن الشركات ستواصل اختيار الارتباط في تحالفات بدلاً من البناء أو الشراء لتحفيز النمو وزيادة الثروة». وأحد أسباب ذلك أنه مع فشل «إم. آند. إيه. إس.» أصبحت التحالفات وسيلةً تُختار لزيادة نمو الشركات، على الرغم من المشكلات الإدارية التي تواجهها تلك التحالفات.

ما هي إذاً لَبِنات التحالف الناجح؟ فيما يلي أربع ممارسات عملية تؤكد جميعاً حقيقة أن التحالف علاقة طويلة الأمد تبدأ وحسب بعد إبرام الصفقة:

1- اجعل إدارة التحالف مقدرةً جوهرية

قد يكون النقصُ الأكثر وضوحاً لدى شركات أيامنا هذه فشَلُها في جعل الممارسات الفُضلى، التي تمثّل قوام إدارة التحالفات الناجحة، ذاتَ نظام مؤسسي، يقول بيكار: «تحقّق الشركات التي تجعل مقدرةً تحالفية ذاتَ نظام مؤسسي فيها معدّلَ نجاحٍ يصل إلى 80% - مقابل معدّل 10% فقط للشركات التي لا تقوم بذلك- بل تحقق عائداً استثمارياً أعلى- من تلك- بنسبة 100%». يقدّم دليل هيوليت باكارد في إدارة التحالفات والواقع في مئتي صفحة واحداً من أنجح برامج إدارة التحالفات وأكثرها شمولية، يقول جيسون واكيم مدير عمليات التحالفات العالمية في شركة هيوليت باكارد: «يضمُّ هذا الدليل عشر سنواتٍ من الخبرة والتعلّم، ويقدم أربعين وسيلةً لإدارة التحالف تضمُ فيما تضمّ طريقةً بثماني خطوات لإرشاد المديرين عبر مراحل دورة حياة التحالف».

يقول بيكار: إن هناك خياراً آخر وهو بناء «مركز للتفوق»: يمكن فيه للمديرين «أن يتعلموا شؤونَ العقود والحسابات والممارسات العملية الفُضلى، وسوف لن ترغب الكثير من الشركات عندئذٍ بتكوين تحالفات مع شركة لا تمتلك مثل هذا المركز؛ لأن ذلك سيكلّفها وقتاً طويلاً في تدريب الموظفين».

2- قُم ببناء الثقة وإدارتها

لكي ينجح تحالفٌ ما يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على تجاوز مصالح شركتهم والعمل للمصلحة الكبرى للتحالف، يقول دوغلاس

ريد، الأستاذ المساعد في الإستراتيجية بجامعة كوينز يونيفيرستي في كينغستون- أونتاريو: «إن اللعبة الحقيقية هي في تكبير الفطيرة كلّها، لا في تقطيعها بحيث تحظى شركتُك بالجزء الأكبر. ويمكنك فعل ذلك عبر الوثوق بالأشخاص الذين تحالفت معهم، وعبر طريقةٍ وحيدة تتمثل بإدراكك أن الثقة تُبنى من قبل الأشخاص- لا الشركات- وفيما بينهم». ولإرساءِ أساس صحيح لعلاقة تعاونية تسودها الثقة:

- توثّق من أن بعض الأشخاص الذين يتفاوضون لبناء التحالف سوف يقومون بإدارته أيضاً. يقول ريد: «إن الشركات الناجحة تحاول تجنّب منع المفاوضين للمديرين من التدخّل؛ لأنه كلما حصل ذلك المنع فإنك تستنزف مقدار الرأسمال الاجتماعي المتوافر لديك، في حين تَغنَمُ عبر إتاحة الفرصة أكثر بدءَ الموظف بالعمل الدؤوب من نقطة الصفر؛ لأن الإحساس بالشركة المتحالفة معك على أنها شركةٌ أخرى يغيب تماماً».

- قُم بالإيفاء بالتزاماتك ووعودك، سواء تعلّقَتْ بموعد اجتماع أم بمسؤولية إيداع أموال، يقول ريد: «سيُفسَّر أيّ انحراف عمّا هو مُتفق عليه على أنه كسرٌ للإيمانِ بالثقافة التعاونية للتحالف، ويمكن لعدم الانسجام بين الوعد والتطبيق أن يُخلِّف انعدامَ الثقة».

- كُنْ على علمٍ بأهداف شريكك، يقول ريد: «تنكسر الثقةُ أحياناً بسبب عدم الانتباه لا بسبب تعمُّد الأذى»، ويضيف جيث: «يمكنك

عبرَ معرفة الأمور التي تهمّ شريكك أن تزيل التوتر الذي قد ينشأ من محاولة تفسير تصرفاته، وسوف يكون أصعبَ عليك أن تفترضَ خُبثَ الطرف الآخر عندما تعرف شخصيته أكثر».

- توصّل إلى إجماعٍ في الرأي، إذ من المفيد عند معالجتك مسائلَ معينة عدمُ القفز إلى الحلول. يقول ديفيد ستراوس، مؤلف كتاب «كيف تنجز عملاً تعاونياً» (منشورات بيريت- كوهلر، 2002) عن القفز إلى الحلول إنه «يسبب استقطاب الأشخاص»، وبدلاً منه عليك بناء الإجماع في الرأي خطوةً خطوة «اطلب الدعمَ والعون واحصل على الموافقة حول توصيف المسألة المدروسة وتحليلها».

3- ادرس العلاقة بعناية

كتبَ المستشاران جيمس بامفورد وديفيد إرنست في مقالة «إدارة أوراق التحالف» ضمن مجلة ماكنزي ربع السنوية في عددها الثالث للعام 2002: «على الرغم من وجود التحالفات في كل زمان ومكان، إلا أن عدداً قليلاً من الشركات يقوم بمراجعة الأداء على نحو منهجي... وهكذا تُدار كثيرٌ من التحالفات عبر الحَدْس والمعلومات غير الكاملة».

وليس قياسُ المعالم العملية والفنية للتحالف كافياً بمفرده، وكما يقول جيث: «قياس صحة التحالف العاطفية مهم قدرَ أهمية قياس عوامله الفنية وربما أكثر». وهذا هو سبب النفع الذي يأتي به تعيين مدير للعلاقة التحالفية يكون مسؤولاً عن الاهتمام بالتحالف بذاته لا عن شؤون العمل وحسب. من بين الاختبارات التي تستخدمها شركة

«ليلي» لفحص التحالفات اختبارٌ يدعى «صوت التحالف»، إذ ترسِلُ شركةٌ- طرفٌ ثالث- مرةً كل عام مسحاً عبر شبكة الإنترنت يحوي سبعين سؤالاً إلى فريق الموظفين المسؤولين عن التحالف في كلتا الشركتين المتحالفتين، وتركّز الأسئلة على أربعة عشر بُعداً إستراتيجياً متعلقاً بالنواحي التشغيلية والثقافية، وهي الأبعاد التي حدّدتها شركة «ليلي» على أنها مفاتيح أساسية لنجاح التحالف مثل التواصل، وإدارة النزاع، والمعتقدات السائدة في الشركات. يقول جيث: «لقد قادتنا النتائج إلى تغييرات مهمة وإيجابية جداً، فقد غيّرنا الأشخاصَ أحياناً؛ لأن الكيمياء بينهم لم تكن جيدة، في حين غيّرنا في أحيان أخرى البنية القائمة وعمليات تقديم التقارير والمعلومات لدى لجان معينة».

4- طوّرْ بروتوكولاً لاتخاذ القرارات على نحو مشترك

يقول غوميز كاسيرس من شركة «برانديس»: «إن اتخاذ القرارات على نحو مشترك هو روح كل تحالف، وهو أيضاً سبب وجود التحالف؛ لذلك ينبغي القيامُ به على نحوٍ سليم». وكما هي الحال في إدارة التغيرات المفاجئة، فإن اتخاذ القرارات بطريقة مشتركة يكون أقلّ مشقّة عند استخدامك نموذجاً يحيط بالعناصر الأساسية كافّة. يصف كتاب «البراعة في إستراتيجيات التحالف»، الذي شارك غوميز كاسيرس في تأليفه، بروتوكولاً للغاية المذكورة، ومن بين الخطوات الاكثر أهمية التي يقدّمها:

- أنشئ قبل التوصّل إلى الصورة النهائية للصفقة فريقَ عمل لاتخاذ القرارات على نحو مشترك يكون مؤلّفاً من موظفَين تنفيذيَّين أو أربعة من مناطق عمل مختلفة في كلٍّ من الشركتين المتحالفتين.
- دوِّن قائمةً بالقرارات الأكثر أهمية (من عشرين إلى خمسين قراراً) التي يلزم اتخاذها، وقسّمها إلى فئات مرتّباً إياها وفقاً لتدرّج الأهمية.
- حدّد المعنيين بالضبط في كل قرار مهم وشجّع صانعي القرار المُحتَملين مستقبلاً الذين يمكن لهم اتخاذ قرار ما أو إعاقته على إبراز أنفسهم وآرائهم.
- طوّر مجالاً محدد الأدوار لإظهار الدور الذي سيقوم به كل واحد من صانعي القرار في اتخاذ قرار معين: التعهّد، أو التفاوض، أو الاستشارة، أو إعطاء الملحوظات، أو التفويض.
- ارسُم مسارَ القرار المُتّخذ بتمثيل بياني لمسار القرارات الضرورية والأشخاص المعنيين باتخاذها، وسوف يساعد هذا الأمر في إزالة القلق الذي يمكن تزايده عند عدم معرفة هؤلاء الأشخاص بما قد يواجهونه مستقبلاً.

إن تنفيذ هذه الممارسات العملية الفُضلى سيفيد الشركات أكثر بكثير من مجرد تمكينها من إدارة التحالف على نحوٍ فاعل. يقول جيفّ كيريليك من شركة «هيوليت باكارد- كندا»: «عند تحقيق نموّ التحالفات للعائدات، فإن هذه التحالفات ستبرهن على كونها أدوات مهمة للتوصل إلى حلول لم تكن بذلك الوضوح».

التفاوض بوصفه عمليةً تجاريةً

• • •

جيف ويس

لم تعد المفاوضات أمراً يمكن التكهّن به، فقد أصبحت نادرةً ولا يُعنى بها سوى بضعةٍ من المحترفين. وهاهو ازدياد الانتقاء الإستراتيجي لمصادر التوريد مع ازدياد المبيعات المتكاملة وتنامي اعتماد الشركات على مسألتي حيازة شركة لأخرى أو تحالفها معها قد جعل المفاوضات أكثر تعقيداً وديناميكية وأهمية. كذلك فقد أتت هذه التغييرات بفرصة إيجاد مقدرة جديدة لدى الشركات. فالعناصر المنفردة للتفاوض معلومةٌ تماماً، وبالقيام بمقاربةٍ إستراتيجية ومنهجية لهذه العناصر كافّة- لا للوقت المبذول فقط حول طاولة التفاوض مع الطرف الآخر بل لمراحل الإعداد والمراجعة أيضاً- يمكن للشركات أن تحول التفاوض إلى عمليةٍ تجارية تزخر بالأدوات الفاعلة للنفع المنبثق عن كل نشاط تقوم به.

وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى- كسب الترتيب الداخلي واستدامته

يمكن لخطوات بسيطة أن تمنع فرق التفاوض من تلقّي رسائل مُشوّشة، كأن يقوم قسم المبيعات في شركة تصنيع ضخمة مثلاً بتحديد القرارات المهمة- التي يجب على المديرين الأعلى منصباً اتخاذُها- وكذلك تحديد أيّ المديرين ينبغي أن ينخرطوا في اتخاذ أيّ القرارات وإلى أيّ مدى، فضلاً عن العملية التي سيجري عبرها اتخاذ كل قرار مهم.

المرحلة الثانية- التزويد بالتعليمات

ليس كافياً أن تقول لفريق التفاوض «لا تعودوا بأقل من ذلك»، إذ يحتاج المفاوضون إرشادات أكثر دقّة ومقاييس أكثر عمقاً لإنجاح العملية التفاوضية. فبدل أن تطلبَ من فريق تفاوضي أن يحصل على مركّبٍ معين من شركة للتقنيات الحيوية بأقل سعر ممكن، سيكون من المفيد أكثر بكثير أن تقول للفريق: إن نجاح التفاوض مع تلك الشركة يتضمّن فيما يتضمّن تقليل وقتِ التسويقِ وإدارةِ الأخطار إلى حدِّه الأدنى ولو على حساب حجم استثمارات أكبر، وإن أيّ صفقة مع هذه الشركة سيجري مقارنتها بصفقتين بديلتين مع شركتين أخريين. لقد طوّرت مجموعة تنمية الأعمال في إحدى شركات الصناعات الدوائية نموذج تعليمات يتطلّب من المديرين توفير تعليمات لفريق التفاوض في الشركة، يوضحون فيه النقاط الآتية: المصالح الأساسية التي ينبغي تحقيقُها، والمعايير التي يجب على المفاوضين تقويم الحلول وفقاً لها، والانتصارات السهلة،

والبدائل الأفضل لاتفاق التفاوض، وأهداف نوع علاقة العمل التي ينبغي صوغها في أثناء المفاوضات.

المرحلة الثالثة- الاستعداد للتفاوض

بدلاً من ترك المفاوضين ليجدوا طريقتهم الخاصة في التفاوض، تتبنّى شركات عدّة طرائق وأدوات قياسية للاستعداد للتفاوض. وها هو قسم المشتريات في إحدى شركات أنشطة التسلية مثالٌ على ذلك، إذ أنشأ هذا القسم على الشبكة الحاسوبية الداخلية في الشركة موقعاً إلكترونياً يحوي نماذجَ لتنظيم فرق العمل، والأدوات التحليلية الرامية للتوصّل إلى فهمٍ أفضل للطرفِ الآخر وتقويم سياقِه التفاوضي، وقواعد بيانات تحوي بنوداً ذات فاعلية ومقاييس ذات قدرة على الإقناع، إضافةً إلى وسائلَ تخطيطية لإيجاد حلول فاعلة، وللمساعدة في انتقاء الأنسب بين الخيارات المختلفة. كذلك فقد أطلق قسم المبيعات المذكور حدَثاً أسماه «انطلاقة التفاوض» يركّز فيه على كيفية التفاوض للتوصّل إلى الصفقة. يساعد هذا الحدَث- المنظّم بعناية والممتدّ يوماً كاملاً- كلَّ أطراف التفاوض على تحديد القواعد الأساسية في عملية التفاوض واتخاذ قرارات بشأن كيفية التعاطي مع العقبات التي يمكن التكهّن بحدوثها.

المرحلة الرابعة- إدارة المفاوضات

يمكن أن تصل جهود تحسين المفاوضات حتى إلى طريقة التعامل مع العملية التفاوضية فورَ جلوس الأطراف المتفاوضة معاً. فها

هو قسم الاستثمار في شركة تنموية ضخمة يزوّد مفاوضيه بإرشادات لتوضيح شروط العقود القياسية- مع النُصح بشأن التوقيت الذي يكون فيه الانحرافُ عنها آمناً- في حين طوّرت شركة تأمين ضخمة كتيّب إرشادات للإستراتيجية المُتّبعة هو خلاصة وافية من الحكمة المتراكمة عبرَ سنيّ الخبرة فيما يتعلق بكيفية التفاوض مع أنماط مختلفة من العملاء، وكيفية التقدم في أوضاع وحالات معينة.

يمكن لتحويل التفاوض - المُرتجل غالباً - إلى مقدرة قائمة في الشركة أن يحمل عائداً تفاوضياً مهماً

المرحلة الخامسة- المراجعة والتعلّم

تستخدم المجموعة المعنية بالتحالفات في إحدى شركات الأبحاث والتنمية نماذج مراجعة؛ لاستخلاص دروس حول كيفية تمكينها للتفاوض الفاعل من النجاح أو إعاقتها إياه، وكذلك حول كيفية عمل مفاوضي الطرف الآخر، ليجري بعدئذٍ إدخال الملحوظات المُستَخلصة في الأدوات وقاعدة البيانات التي تستخدمها المجموعة في الإعداد للمفاوضات المستقبلية.

يمكن لتحويل التفاوض من مجرد أسلوب مرتجل إلى عمليةٍ تجارية حقيقية أن يحمل عائداً تفاوضياً مهماً: صفقات بمبالغ أضخم، أو فرص أكبر لاستمرار أي صفقة مبرمة. وقد علّق على هذا أحد المديرين

الرفيعي المستوى قائلاً: «إنه لَتحدٍّ كبير ونتيجة مهمة- حتى على صعيد الاستثمار بحدّ ذاته- الحفاظُ على استمرارِ صفقةٍ ما ببضعة ملايين من الدولارات دون أن تُفسَخ، لكن تخيل فقط العائدَ الأهم عندما نحسِّن نتائج مفاوضات الشركة يوماً بعد آخر».

التفاوض تحت الضغط

• • •

صحيحٌ أن كلّ المفاوضات زاخرةٌ بالتحديات، لكن بعضها أكثر صعوبةً من بعضها الآخر. فالتفاوض في ظروف شديدة الضغط- مثلاً بين أطراف عنيدة أو عدوانية السلوك أو ربما في أوقات النزاع الحاد بين الأشخاص- يتطلّب اهتماماً شديداً بالعلاقات.

وعلى الرغم من الألم الذي يتسبّب به، فإنّ النزاعَ قد يُفضي كذلك إلى التعلّم والنّماء. تُقدم مختاراتُ هذا الجزء من الكتاب اقتراحات لوضع الملحوظات الناشئة عن تحليل النزاع ضمن عملية التعلّم التي تشمل كل قطاعات الشركة، وضمن الأسلوب الفاعل لحلّ المشكلات. تحتوي الإرشادات حول التفاوض تحت الضغط على كيفية فهم الطرف الآخر، وإعداد تحرّكات إستراتيجية قبل البدء بالتفاوض، إضافة إلى استخدام التعبير عن العواطف لإيجاد جوٍّ من التعاون.

كيف تتفاوض مع خصم عنيد

• • •

آن فيلد

أنت على وشك التفاوض على عقدٍ جديد مع مورِّد كبير في السوق، شخصٍ ذي أسلوب عدائيّ عديم التعاطف، معروف عنه أنه يُبكي الرجال. لكنك بدورك لست رجلاً ضعيفاً. لذلك فإنك تأتي إلى النقاش مستعداً لمواجهة خصمك رجلاً لرجل، وعزمُك على كسب كلّ شيء راسخٌ كعزمه، لتخرج في نهاية المطاف بصفقةٍ أفضل مما توقّعت.

هل يبدو هذا السيناريو واقعياً؟ إنّه في الحقيقة مجرّد تفكير رَغبيّ وفقاً لستِّ دراسات أجريت حديثاً في هذا الشأن. فقد وجد الباحثون أن المفاوضين الذين كانوا يعتقدون بأنهم سيواجهون خصماً صعباً دخلوا مجريات التفاوض بتوقّعاتٍ قليلة، وانتهوا إلى نتائج أقلّ أيضاً مما توقّعوا. من بين الأمثلة التجريبية محاكاةٌ لتفاوضٍ مدته ثلاثون دقيقة بشأن الحصول على علاوة وظيفية. وكانت النتيجة أن المشاركين الذين توقّعوا صعوبةَ الشخصِ المُتَفاوَضِ معه خرجوا بعلاوةٍ قدرها 13.130 دولاراً، في حين خرج المشاركون الذين توقّعوا تنافسيّةً أقلّ لدى ذلك الشخص بعلاوةٍ قدرها 15.540 دولاراً.

عندما تكون بصدد مواجهة خصم لا يرحم، من المهم التكهن بجدالات وأوضاع يمكن أن تدفع بك إلى وضع دفاعي

تقول كريستينا ديكمان، الأستاذة في علم الإدارة في كلية ديفيد إيكليس للأعمال بجامعة أوتا (في مدينة سولت ليك)، والمؤلّفة المشارِكة للدراسات المذكورة آنفاً: «يظنّ الناس أنهم سيكونون تنافُسيين جداً عندما يواجهون خصماً تنافسياً، لكنهم عند مواجهة الوضع الفعليّ يتنازلون».

لمَ يا تُرى عند دخول شخصٍ ما في تفاوضٍ شاقٍّ نراه لا يكون على مستوى الحدث؟ والجواب: إن الأمر في معظمه يتعلّق بالدوافع، فالناس يرغبون في التوصّل إلى الاتفاق وتجنّب الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات. وهكذا، فإنهم عندما يواجهون خصماً يوحي مظهرُه بالتنافسية الشديدة يتنازلون لضمان الاتفاق. إذاً، هل يمكن الاستفادة من هذا الأمر؟ نعم. هذا هو الجواب الذي يقترحه البحث المُنجَز من قبل كريستينا ديكمان وزملائها- آن تينبرونسل من كلية مندوزا للأعمال بجامعة نوتردام، و آدم غالينسكي من كلية الإدارة من جامعة نورث ويسترن- فقد توصّلوا إلى أنّ فهماً سائداً عنك بوصفك شخصاً تنافسيّاً يعمل غالباً في مصلحتك. وعلى العكس من ذلك، فإنك لو افترضتَ أن خصمك سيكون شخصاً رائعاً، فسوف تستجيب لذلك الافتراض بطريقةٍ تشجعك على السلوك العدائي، تقول ديكمان: «إنها نبوءة تحقق ذاتَها بذاتها».

على كل حال، فإن إدراكَك مسألة أن الميلَ الفطريّ لديك إزاء المواقف الصعبة هو التراجع يعني قطعَك نصفَ شوطِ المعركة. وبتسلُّحِك بهذه المعرفة، يمكنك اتخاذ خطوات معينة لتقليل آثارِ أسلوب خصمك العنيد إلى حدّها الأدنى.

اعرِف خصمَك

نصيحة للمبتدئين: لا تأخذوا سمعة خصمكم التفاوضي على أنه شخص صعب كحُكم نهائيّ، تقول كريستينا ديكمان: «الميلُ الفطريّ العام لدى الناس أن يبالغوا في تقدير التنافسية التي سيكون عليها الخصم». لذلك حاول أن تُدخِل خصمَك في تفاوضٍ مبدئيّ حول عنصرٍ غير ذي أهمية في عملية التفاوض، كمكان انعقاد المفاوضات مثلاً، وبذلك تتحسّس نوعاً ما مدى مرونة هذا الشخص ووديّته فعلياً، وستُفاجَأ على أرض الواقع من عدد الأشخاص الذين يبدون أو يزعمون أنهم أقوياء والذين سرعان ما ينكمشون إزاءَ مجرّد زمجرة ترويعٍ. يستحضر بلين ماكورميك، أستاذ الإدارة في جامعة واكو- تكساس، قصةَ مالك لشركةٍ صغيرة يحاول الحصول على تنازلات من صاحب الأرض بشأنِ مَرْأبٍ السيارات، وهو لا يريد مساحاتٍ أكبر وحسب، بل يريد أيضاً من صاحب الأرض أن يتوقف عن جرِّ السيارات التي لا تحمل إذناً رسمياً. وعندما سأل هذا الرجل أصحابَ الأراضي الآخرين في المنطقة عن سياساتهم، وجد أنهم لم يكونوا راغبين وحسب في تقديم مثل تلك التنازلات، بل خائفين حتى الموت من مواجهة أي دعاوى قضائية من أصحاب الأعمال المستأجِرين لديهم. وهكذا، بدأ مالكُ الشركة الصغيرة جولةً جديدة

في المفاوضات مع صاحب الأرض مشيراً إلى استعداده لرفع دعوى قضائية عندئذٍ. ويا للعجب، تنازل صاحبُ الأرض بسرعة.

إذا كنت قد تعاملتَ مع خصمك فيما مضى، فمن الأفضل لك أحياناً أن تواجه سلوكه العنيد على نحو مباشر. يقول مارك غوردن، المستشار الأول لمشروع هارفارد التفاوضي ومدير فرع الشركة الاستشارية «فانتيج بارتنرز» في بوسطن: «عندما تنبِّه خصمك لسلوكه المُتَنَمِّر، فإنه على الأغلب يتوقف عنه». قد يكون سوء فهمٍ ما هو السبب الكامن وراء الأسلوب العدائيّ لخصمك. خذ مثالاً على ذلك بائعاً يماطل في مناقشات إبرام عقد جديد؛ لأنه يعتقد- مخطئاً- أنّ نظيرَه في الشركة المُصنِّعة قد اشتكى منه إلى رئيسه في العمل، ويكفي حينئذٍ أن يصرِّح عن العقبات التي يتصوّرها لتتلاشى على الفور، ويتحرّر سير العملية التفاوضية.

قلّل وقت المواجهة واحداً إزاءَ واحد

إذا كنت تعلم أنّ خصمَك صعبٌ وبارعٌ جداً، فانظر إلى إمكانية تقليل الوقت الذي تواجهه فيه منفرداً. يقول جي. ريتشارد شل، الأستاذ في كلية وارتون بجامعة بنسلفانيا (فيلادلفيا)، ومؤلّف كتاب «التفاوض من أجل المصلحة»: «تحتاج أن تسلبَ خصمَك قوةَ ترهيب حضورِه الشخصيّ». حاول أن تنجز أكبر قدرٍ ممكن من العمل عبر قنوات أخرى غير المواجهة واحداً لواحد- مستخدماً مثلاً البريد الإلكتروني أو الهاتف. ولا تخَفْ أو تتوانَ عن جلبِ تعزيزات، يقول ماكورميك من جامعة بيلور: «ليس هناك أي فائدة

من الذهاب منفرداً ما لم ترَ نفسك قادراً على التعامل مع الوضع». اطلب من رئيسك في العمل أو زميلك أن يذهبَ بصحبتك واقترح أن يجلب خصمُك أيضاً أشخاصاً معه من الطرف الآخر إلى طاولة التفاوض. (لكن قُم أولاً ببعض البحث؛ لتقرر مَنْ في ذلك الطرف الآخر هو الشخص الأكثر إضعافاً للسلوك العنيد المُعتاد لخصمك).

خطّط سلفاً لأجوبةٍ بارعةٍ سريعة وتحرُّكاتٍ إستراتيجية

عندما تكون بصدد مواجهة خصمٍ لا يرحم، من المهم التكهّن بأيّ جِدالات وأوضاع يمكن أن تدفع بك إلى وضعٍ دفاعيّ. تقول ديبورا إم. كولب، أستاذة الإدارة في كلية سيمونز للإدارة في بوسطن، والمؤلّفة المشارِكة لكتاب «التفاوض اليومي»: «إنك بحاجة إلى أجوبةٍ بارعةٍ سريعة لتغيير ملحوظات خصمك». وتشير كولب إلى ما قامت به مديرةُ شركةٍ صغيرةٍ لتوفير فِرَق العمل من بحثٍ دقيقٍ قبل بدء التفاوض؛ لإبرام عقدٍ جديدٍ مع زبون طالما تعامل مع شركتها، وكذلك إلى ما حدث في أثناء التفاوض الفعلي، إذ راح الزبون يجادل بشأن عدم حصوله على قيمةٍ كافيةٍ من الخدمات مقابل المال الذي دفعه للشركة. لكن مديرة الشركةِ المطّلعةِ، عبر بحثها الدقيق في أحوال السوق لمعرفة ما كانت الشركات المنافسة تتقاضاه مقابل تقديم خدمات مشابهة، دافعت بثقةٍ عن الأسعار التي حددتها. تقول كولب: «يمكن للمفاوضاتِ الصعبة أن تزيد قوة خصمك، لذلك فأنت بحاجة إلى التخطيط لطرائق تدّحَر تلك القوة».

إن معرفة بديلك التفاوضي المفتاح يساعدك في تجنبك القبول عبر الترهيب باتفاق قد تندم عليه فيما بعد

قرِّرْ سلفاً كيفيةَ كسبِك مزيداً من الوقت في حال سير الأمور على غير ما تتمنى، أي: تسلَّح باقتراحاتٍ معقولة يمكنك الاعتماد عليها مثل «عليّ العودة إلى الشركة لإحضار هذه الأرقام»، أو «سوف أكون مضطراً أولاً إلى مراجعة رئيسي في العمل بهذا الخصوص»، أو «أظن أن علينا أخذ استراحة قصيرة». وكي تمنعَ تنمُّرَ خصمِكَ، عليكَ في مسألةِ الوقت- خاصة إذا كنت تعمل في ظلِّ مهلةٍ أخيرة أقصر من تلك المتاحة أمامه. ثمّةَ طريقة أخرى غير الاقتراحات المعقولة، وهي أن تضع إطاراً زمنياً أطول لعملية التفاوض دون الكشف عن ضغط الوقت الذي تواجهه، كأن تقول: «أظن أننا بحاجة إلى أسبوع، فما رأيك؟». عندها، وفي حال احتاجَ خصمُك مزيداً من الوقت بعد الموعد المتّفق عليه- من قِبلكما معاً- فسيكون ذلك في غيرِ مصلحته، في حين تكون أنت قد ضمنتَ التزامَك بما تعهّدت به. يقول غوردن من شركة «فانتيج بارتنرز للاستشارات»: «هكذا تقلب الطاولةَ عليهم».

ابحث خيارات متعددة

من الأفضل لك أن تتحاشى وضعاً «تناقش فيه خصمَك وجهاً لوجه حول مسألة واحدة في حين تكابدُ عاجزاً عن التقدم»، هذا ما تقوله جوديث وايت، الأستاذة الجامعية المساعدة في الإدارة بكلية تاك للأعمال في

جامعة دارتموث- هانوفر. ثمة سبيلٌ لتجنّب المأزق المذكور، وهو أن تأتي إلى التفاوض حاملاً اقتراحاتٍ عدّة مثل: اتفاقية مرة واحدة من توريد قطع الآلات لأحد المصنِّعين مقابل مبلغ مئة ألف دولار أمريكي، في مقابل اقتراحٍ آخر بإبرام عقد مدته ثلاث سنوات مع منح المصنِّع حسماً بقيمة 15% من كلفة كل حمولة. بإتاحتك هذه البدائل المختلفة سوف يمكنك استشعار أولويات خصمك- إذ نادراً ما تكون التكلفةُ المالية الأمرَ الوحيد الذي يأخذه في الحسبان- بل ربما تكتشف في أثناء مناقشته البدائل أن خصمك أكثر مرونةً مما كنت تعتقد.

حدّد بديلك التفاوضي (BATNA)

عندما تكون مُستميتاً على إبرام صفقةٍ ما، فهذا يُضعف موقفَك التفاوضيّ. ولتقويته عليك التفكيرُ فيما قد يحدث إذا عجزتَ عن إبرامِ الصفقة: أي ما بديلُك الأفضل للتفاوض (BATNA)؟ والمفتاح هنا هو في أن تتذكر أنك قد لا تكون الطرفَ الوحيد الذي يحتاج إلى إبرام هذه الصفقة. لذلك قُم ببعض البحث سلفاً؛ لاستكشاف عواقب انسحابك من الصفقة على الطرف الآخر. يروي غوردن ما حصل مع مديرٍ تنفيذي لإحدى شركات أنشطة التسلية، إذ علمَ، قُبيل بدئه في المفاوضات مع أحد الموِّردين الكبار، أن ذلك المورِّد الذي سيبيعه بضاعةً بعينها سيطلب زيادةً في الأسعار. فما كان منه إلا أن طلب من أحد فرق العمل لديه دراسةَ إمكانية تغيير وجهة التوريد من ذلك المورّد إلى الجهات المنافسة له في السوق

ليسارعَ المورّدُ الكبير- فورَ سماعه بشيءٍ من ذلك القبيل- إلى طلب زيادةٍ متواضعةٍ في الأسعار. يقول غوردون: «لقد تحوّل من إحساسه أن له اليد الطولى في التفاوض إلى الخوف من المجازفة بثاني أكبر زبونٍ لديه».

تُسهِّل عليك معرفتُك بديلَك التفاوضيّ الأفضل (BATNA) تحديدَ شروطِ الحالة الأسوأ التي سوف توافق عليها، وهذا يعني أنك ستكون أقلَّ تعرُّضاً للقبول عبر الترهيب بأي اتفاقٍ قد تندم عليه فيما بعد. كذلك سيمكنك عند رفضِ الخصم تغييرَ مواقفه أن تدرك أنّ الوقتَ قد حان لتواجهه بمثلِ عِناده. تستحضر بوبي ليتل، رئيسة قسم تدريب المديرين التنفيذيين في شركة «دي. بي. إم» للتوظيف في نيويورك، عمليةَ تفاوض أجرتها حديثاً مع زبونٍ محتمل، إذ رفض الزبون تغييرَ السعر الذي يقبل به، وتقول: «تمسّكتُ بالسعر الذي رأيته مناسباً، ووضحتُ أنني لا أستطيع بأيّ حالٍ تخفيضه أكثر». أدرك الزبون عندها أن ليتل ترغب في وضع نهايةٍ للتفاوض، فتراجع على الفور موافقاً على سعرٍ أعلى، وتقول في ذلك: «لقد أوحيتُ له أنني لا أخشى من تهديده بعدم التنازل».

قراءات إضافية

Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining by Deborah M. Kolb and Judith Williams (2003, Jossey-Bass) *Bargaining for Advantage* by G. Richard Shell (1999, Penguin)

التفاوض عندما يعتمد عملك عليه

قد يترتّب عليك الولوج في مناطق بَينيّة شائكة

• • •

نك مورغان

لقد أصبح مكان العمل في أيامنا هذه مملوءاً بالتوتّر، بحيث يشعر كثيرٌ من المديرين بأنّهم يواجهون نزاعاتٍ أكثرَ من أي وقتٍ مضى. وهم على حقّ فيما يشعرون؛ لأن الضغوط الناجمة عن السعيّ الحثيث للبقاء في صدارة المنافسة في أثناء الأوقات الاقتصادية العصيبة قد رفعت مستوى التوتر، وأنهكت أعصابَ العاملين. لكنّ تأثيراتٍ قويةً إلى حدٍ بعيد متداخلةٍ في نسيج ثقافةِ الأعمال في أيامنا هذه راحت تضاف إلى مصدرِ تزايد النزاعات المذكور آنفاً. فالبنياتُ الهرَمية الأقرب للأفقية في شركات عصرنا الحاضر، والأشكالُ الجديدة لتنظيم الشركات باتت توجِد فرصاً جديدة للنزاع بين المراتب الإدارية المختلفة؛ لأن عدداً أكبرَ من موظّفي الشركة صار مَعنياً باتخاذ القرارات لا بمجرّد الانصياع لأوامر وتنفيذها. وفي الوقت عينه، فالمشروعاتُ المشتركة والشركات المرتبطة معاً بشراكات اقتصادية، وكذلك المديرون والشركات المُستَملكة

لشركات أخرى كلها تواجِه موظّفيها بالحاجة الملحّة إلى البحث عن علاقاتٍ جديدة في عالم الأعمال. وبرغم تزايد الصعوبات، إلا أنّ اعتماد الواحد على الآخر يتزايد أيضاً في هذا المجال. فأناس قليلون وحسب يعملون بمفردهم هذه الأيام، إذ نحتاج جميعاً إلى مُدخلات آخرين كُثر وتعاونهم معنا؛ كي نتمكّن من إنجاز مهامنا ومسؤولياتنا. ومع تنوّع أنماط الناس والهيئات ضمن هذا الاعتماد المتبادل للجميع على الجميع، فإنه قد باتَ محتوماً نشوبُ النزاعات. وهذا ما خلص إليه خبراء التفاوض سي وباربرا وداريل لاندو مؤلّفو كتاب «من النّزاع إلى الإبداع»؛ إذاً، كيف يمكنك تحمّل هذه المتغيرات التي تعصف ببيئة الأعمال؟ كيف يمكننا استثمار النزاع في تهيئة إمكانات التعاون الفاعل الذي يحسّن بالفعل الحالةَ القائمة ولا يكتفي بفضّ النزاع وحسب؟

تقدمُ بعضُ الطروحات الجديدة حول كيفية التفاوض في ظل الظروف الصعبة فِكَراً حول حلّ هذه المعضلات في عصرنا الحديث. يقول الخبراء «لاندو»: «معظمنا لا يشعر بالراحة إزاءَ النزاعات، وكذلك فنحن لا نمتلك مجالاً واسعاً من الإستراتيجيات والمهارات للتعامل مع النزاع. لقد ورثنا عن أسلافنا صيّادي فيلة الماموث أسلوب «القتال أو الفرار»، لكن لا العدائيةُ ولا الهروب هو الإستراتيجيةُ المناسبة أو الفاعلة في عالم الأعمال». يضيف الخبراء «لاندو» إن هناك أسلوبين أساسيين للتعامل مع الخلافات التي تنشأ في مكان العمل أو في أي تفاوض، إذ يجري في الأول معالجةُ جوهر المسائل المُتنازَع عليها، كأن يواجه مديرٌ ما مأزق البحث عن حلّ لمشكلة بين موظَّفَين تتعلق بضبط الجودة، والسؤال هو: «هل من

الضروري أن تحقق المنتجات نسبة 100% من انعدام الخلل؟ أم إنه يمكن القبول بمستوًى معين من الخطأ؟». يسمي الخبراء «لاندو» هذا الأسلوب: «المنافسة»؛ لأنّ طرفي النزاع يتنازعان لإبراز فكرته إلى الصدارة، فقد يرى أحدهما أنه لا يسمح بوجود أي خلل، في حين قد يرى الآخر أنه لا ضيرَ مع التساهل مع خطأ في الجودة لا يتعدّى نسبة 1% مثلاً.

أما الأسلوب الثاني للتعامل مع الخلافات في العمل، فيسميه الخبراء «لاندو» «التسويةَ»، وفيها يجري التركيز على العلاقات بين الطرفين أكثر من المسائل التي يختلفان بشأنها إلى حدٍّ الحفاظِ على انسجام الطرفين على حساب التوصّل إلى حلٍ حقيقي للمشكلة المدروسة.

يفضّل المفاوضون في مكان العمل اللجوءَ إلى أحد الأسلوبين المذكورين دونَ الآخر، لكنّ أياً منهما بمفرده هو أسلوبٌ محدودٌ جداً؛ لأنك إذا كنت تركّز على المنافسة فحسب، فأنت تجازف بالإضرار بالعلاقة وما يعنيه ذلك من خسارة فرص العمل الطويلة الأمد على نحوٍ مُنتِج وجيّد مع الطرف الآخر. كذلك إذا كنت تركّز على التسوية والاتفاق فقط، فأنت تجازف بالإفراط في التنازل كثيراً عن موقفك بغيةَ صَونِ العلاقة بالآخر، ينصح الخبراء بإجماعٍ في الرأي باللجوء إلى أسلوب يجمع الأسلوبين معاً في توليفة واحدة هي «التعاون». يقول الخبراء «لاندو»: «تهتم الشركات بالنتائج والعلاقات على حدٍّ سواء؛ لأنها قد وُجِدت أصلاً لتحقّق النتائج المطلوبة عبر الجهود المؤتَلِفة لأفرادها. إذاً، يجب حلّ المشكلات بطرائق تشجّع على تنافس الأفكار مع التشجيع في الوقت ذاته على تعاون الأفراد فيما بينهم؛ وهذا بالضبط هو جوهر التعاون». والآن، ما الطريقة التي

تمكِّنك من الاستفادة من توليفة «التعاون»؟ ينصح الخبيران ماريك إف. ماسترز وروبرت آر. أولبرايت، مؤلّفا كتاب «الدليل الكامل لفضّ النزاعات في مكان العمل»، بعمليةٍ ذات ثماني خطوات:

1- **تراجع خطوةً إلى الوراء:** غالباً ما يعني غيابُ المسافة أنك عاجزٌ عن فهمِ الصورةِ كاملةً. إذاً، قرّر بالحدّ الأدنى أنك ستوافق قبل أن تهرب.

2- **واجه الموقف:** هذا بالضبط ما هو مطلوبٌ منك استعداداً لما هو أهمّ، كُنْ صريحاً جداً: ما نقاط القوة في موقف الطرف الآخر؟ وما نقاط الضعف في موقفك؟

3- **اتكئ إلى الوراء وأنصت:** خُذ الوقت الكافي للإصغاء إلى الآخر، وتفهَّم جميع المسائل المطروحة والمطالب والآمال. راقب لغةَ الجسد ولا تطرح موقفك للمناقشة في مرحلةٍ مبكرةٍ جداً من العملية القائمة.

4- **استوعب الوضع:** الآن– وقد امتلكتَ صورةً كاملةً معقولة عن الوضع برمّته– حان الوقتُ للتوثّق من أن جميعَ المشاركين من جانبك قد فهموا الوضعَ كلّه مثلما فعلت، وتوثّق من جديد بأنك استوعبتَ الصورة الكاملة للأمر لا ما تتمنى حدوثَه وحسب.

5- **قوّم وحلّل:** اِلجأ إلى العصف الذهنيّ السريع بحثاً عن حلول ممكنة ونتائج ترضي الطرفين. ما المحتمل أن يقبل به الآخر؟ ولأي مدًى يمكنك توسيع ما تطلبه؟

6- **اقترح احتمالات:** فقد حان الوقت للتفاوض باستخدام كل الاستعدادات التي قمت بها حتى الآن. اقترح نتائج تحقق مغادرة كِلا الطرفين طاولةَ التفاوض وهما يشعران بالرضا والنجاح.

7- **توصّل إلى النتائج:** من المحتمل أن تحصل على القليل- وهذا جزءٌ من التفاوض الفاعل- لكنّ العمل الذي قمتَ به حتى الآن ينبغي أن يكون قد أوصلك إلى النتيجة النهائية التي تسرُّك.

8- **قم ببناء العلاقات:** يجب إبقاء العلاقات الشخصية منفصلةً عن مجريات العملية التفاوضية، فاعمل على الحفاظ عليها حقيقيةً وإيجابية.

لاحظ كيف تقدّم هذه الخطوات فرصاً للتنافس في الأفكار، وفي الوقت نفسه للمحافظة على العلاقات وتطويرها.

صحيحٌ أن أسلوب «القتال أو الفرار» إزاءَ النزاعات مُتأصّلٌ في أدمغتنا، لكنّ أبحاثاً بيولوجية جديدة أجريت في جامعة إيموري في أتلانتا تقترح تأصُّلَ الرغبةِ العميقة بالتعاون داخل هذه الأدمغة أيضاً. إذاً، عندما ينشبُ نزاعٌ في مكان العمل- وهذا ما سيحدث حتماً- استسلم للميل الفطريّ الأفضل بين الرغبتين المتأصّلتين المذكورتين، واتّبِع أسلوباً تعاونياً لفضّ ذلك النزاع، فهذا سيعود عليك بالكثير، إذ سيجنّبك تصعيدَ النزاع إلى حربٍ شاملة، وسيقوّي علاقات العمل بما لها من أهميّة كبيرة، فضلاً عن تسهيلِ فضّ النزاعات المستقبلية بطرائقَ فاعلة ما كنتَ لتتصوَّرَها من قبل.

رؤى عميقة عن طريق مفاوضات دولية

يقوم خبيرا التفاوض مايكل واتكينز وسوزان روزغرانت- مؤلّفا كتاب «اختراقات سبّاقة في المفاوضات الدولية: كيف حوّل المفاوضون العِظامُ واقعَ النزاعاتِ العالمية الأقسى بعد الحرب الباردة» (منشورات جوسي- باس، 2001)- بالبحث في بعضٍ من أهم المفاوضات الدولية الأكثر حدّةً والأطول أمداً، كتلك التي جرت بين الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الشمالية؛ وذلك لاستخلاصِ دروسٍ وملحوظات يمكن الاستفادة منها في عالم الأعمال. ويكتبان فيما يكتبان: «لم ينظر هؤلاء المفاوضون الاستثنائيون قط إلى الأوضاع التفاوضية على أنها مُخطَّطةٌ سلفاً بحتمية الأقدار، أو أنها غيرُ قابلةٍ للتغيير. إنهم يدركون أنّ ليس في وسعهم تحمُّلُ التورُّط في التحرُّك كردّ فعلٍ على تحرُّكات نُظرائِهم، لذلك فهم يعملون على صوغِ البنية الأساسية للتفاوض عبر إشراكِ الأشخاص المناسبين، التحكمِ في جدول المسائل المطروحة للنقاش، وإيجاد الروابط التي تعزّز قوتهم التفاوضية مع توجيهِ سير العملية بمرور الوقت. يعلم المتفاوضون المتمرِّسون حقَّ العلم أن كثيراً من الأمور التي تكوّن نتائجَ التفاوض تحدث قبل جلوس الطرفين الواحدَ قبالةَ الآخر على طاولة التفاوض».

يقدم واتكينز وروزغرانت مبادئ عديدة أخرى استخدمها أولئك «المفاوضون الاستثنائيون»:

- **المفاوضون الاستثنائيون ينظّمون خطواتهم ليطّلعوا بدقّة:** فهُم وفقاً لواتكينز وروزغرانت: «يحوزون المعرفةَ الضرورية عبر القيام بكل ما يلزم من تحضيراتٍ للتفاوض: يشخّصون المعالم الأساسية للوضع، ويطّلعون على تاريخه وسياقه وعلى سجلّ المفاوضات السابقة، ويسبرون خلفيات نظرائهم وما هو شائع عنهم». وفي حال الولايات المتحدة وكوريا الشمالية، كان من المهم للفريق التفاوضي الأمريكي أن يُلِمَّ بتاريخ الصراع الطويل لكوريا الشمالية ضد أي هيمنةٍ من الغزو الأجنبي، وما أعطاه ذلك لهذا البلد ذي الموقع الإستراتيجي من حساسيةٍ خاصة إزاءَ المسائل المرتبطة بالسيادة. وعلى النحوِ عينِه، فإنّ شركاتٍ ذات إرثٍ طويلٍ من الاعتزاز باستقلاليتها ستواجه محادثات دمجها في شركات أخرى بموقفٍ يختلف كلّ الاختلاف عن موقف شركات ليس لديها مثل ذلك التراث.

- **المفاوضون الاستثنائيون بارعون في تصميم العملية التفاوضية:** ولأن الصين، واليابان، وكوريا الجنوبية، والوكالة الدولية للطاقة الذرية كانت جميعاً ستنخرط بفاعلية في المفاوضات، فقد أنفقت كلٌّ من الولايات المتحدة وكوريا الشمالية الكثير من الوقت في دراسة وتحليل (العمليات الممكنة: process issues). في عالم الأعمال أي طرف ثالث يجب اعتباره جزءاً من العملية، مثلاً عندما تتحدث شركات الطيران واتحادات قادة الطائرات يجب على المفاوضين أن يصغوا في حسبانهم المسائل التنظيمية التي ستراقبها الحكومة الفدرالية.

- **المفاوضون الاستثنائيون يشكّلون قوةً دافعةً باتجاه الاتّفاق:** يقول واتكينز وروزغرانت: «لا تسير مُجريات المفاوضات على نحوٍ سلس منذ البدء حتى الاتفاق، بل تجري بين جزْرٍ ومَدٍّ عبرَ مُددٍ من التوقّف التام وانعدام الفاعلية تقطعُها من وقتٍ إلى آخر فوراتٌ من تقدّم العملية التفاوضية حتى الوصول إلى اتفاقٍ ما أو إلى التوقّف والفشل». لقد قامت الولاياتُ المتحدة وكوريا الشمالية- كلٌّ للضغط على الأخرى ولتسريع الوصول إلى نهاية- بالتفاوض مع المشاركين الأساسيين الآخرين في اللعبة، أي: الصين واليابان والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وفي عالم العمل، يمكن كذلك للمتفاوض العازم على التوصُّل إلى تسوية أن يساعد في دفع الطرف الآخر إلى الاتفاق.

قراءات إضافية

From Conflict to Creativity: How Resolving Workplace Disagreements Can Inspire Innovation and Productivity by Sy, Barbara, and Daryl Landau (2001, Jossey-Bass)

The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace by Marick F. Masters and Robert R. Albright (2002, AMACOM)

تحويل المفاوضات

تغيير مقاربتك الشخصية للنزاعات بين الشركات
قد يعود عليك بنتائج مدهشة

• • •

نك مورغان

لقد حان وقتُ البَتّ في ميزانية أخرى لدى قسم التسويق وأنت مسؤول عن تطوير مُنتَج جديد، ومن المدهش حقاً كثرةُ المسائل التي تَحول بينكما على الرغم من كونكما فريقَين مُطالَبَين بتفسير خطواتكما للمسهمين أنفسهم. هم في قسم التسويق يرددون على الدوام نغمةَ الاهتمام بالزبون، ويزعمون أن نتائج هذا المسح للسوق أو تلك العيّنة من الجمهور تُظهر أن المنتجات الجديدة كانت بعيدةً جداً عن المنحني البياني المطلوب، وأنت في المقابل تقول لهم: إن المُنتَج جديد لم يسبق لأحدٍ معرفتُه قبل تسويقِه، فكيف إذاً يمكن لأي شخص أن يعرف أيريد شراءَه أم لا؟ أما اليوم، فالتركيز على الشأن المالي، وقد آن أوانُ المشاحنات بشأن ميزانية العام المقبل. ها أنت تقول لنفسك حين تفتح الباب الزجاجي الكلمات نفسها التي وضعها «دانتي» فوق بواباتِ

الجحيم: «تخلَّ عن كلِّ أمل أنتَ يا مَنْ تدخل ههنا». تعلم أنك مضطرٌ إلى التفاوض مع مسؤول التسويق، وتخشى أنه سوف يتلو عليك من جديد إحصائياتِ الزبائن ضمن مساعيه لسحب الميزانية منك؛ إذاً، فاليوم لا محالة يومٌ تَعِس.

لطالما كان هذا النمط التفاوضي لكسبِ طرفٍ على حساب خسارةِ آخر هو النموذج الذهنيّ الأساسيّ لدى معظمنا لفضّ النزاعات بجميع أنواعها، وسواء نشبت بين الأفراد أو بين الشركات فالأمر في نظرنا حرب أو صراع. ونحن بالطبع الشخص الطيّب والطرف الأول الذي سوف يخسر على الأغلب.

وفي النهاية، يُترجَم هذا النموذج- ضمن محاولات تحقيق التوازن- بأن يحصلَ الشخص الآخر على أكثر وأن تحصلَ أنت على أقلّ.

لكن مؤكّد أننا قد سمعنا جميعاً عن تفاوضٍ يُفضي إلى طرفين رابحين على الرغم من أنّ الطرف الآخر لا يبدو مَعنياً بالنصف المتعلّق بك من الصيغة، وأنّ من الصعب في المعركةِ الحاميةِ الوطيس أن تفكّر بطريقةٍ فاعلة في كيفيةِ ربحِ الطرفين معاً، في حين ينتهي الأمر بك إلى ميزانيةٍ أقل.

إنّما ثمّةَ طريقة أفضل للتفكير، فبدلاً من النظر إلى التفاوض وفضّ النزاع على أنه حَدث، ابدأ بالنظر إليه على أنه رحلة- رحلة تحوّل- عندها يمكن لمنظورك حول هذا النشاط الإنساني الصعب وغير المُجزي -في غالب الأحيان- أن يتغير. وأبعدَ من ذلك، فقد أظهر

التحليلُ المكثّف وكل ما كُتِبَ عن هذه الفكرة في العقد الماضي أنّ هذه الطريقة في النظر إلى فضّ النزاع غالباً ما تفعل فعلَها، سواء قام الطرف الآخر بمُجاراتك فيها أم لم يَقُم.

النزاع عنصر أساسي في تطوّر الأفراد والشركات

إن فهمَ النزاع وفضّه بهذه الطريقة هو جوهرُ سلوك الشركات، وكما يقول الخبيران بيتر إم. كليت وديانا جي. دالتون في كتابهما «إدارة النزاع في عالم مُرتَّب بالتفاوض»: «النزاع متأصّل في أنظمة الشركات... هو جزءٌ لا يتجزأ من ديناميكيات طرق إدارة الشركات للتوازنات؛ بُغيةَ الحفاظ عليها فاعلة بحقّ. أولاً، هناك التوتّرات بين الإبداع والضوابط، وهي تحتاج إلى إيجاد توازنٍ وانسجام بينها- إذ إن الشركات المعاصرة تزدهر وتحافظ على إنتاجيةٍ عالية لموظفيها عندما تتيح لهم حريّةَ التعبير عن خبراتهم والمشاركة التي تحفّزهم على الإبداع- وثمّةَ في الوقت عينِه حاجةٌ إلى النظام والضوابط بحيث يُوجَّهُ الإبداع نحو تحقيق أهداف الشركة».

وتصحُّ هذه الطريقة في تعامُل الشركات الناجحة مع موظفيها في تعامُلها مع العالم الخارجي، إذ يجب على الشركات الموازَنةُ دائماً بين تأثيرها في بيئتها وتأثُّرِها بها، فإذا نجحت في الأمر الأول تسنّى لها النموُّ والتفوق في السوق، وإذا نجحت في الثاني تمكّنت من التغيُّر استجابةً لبيئتها بالسرعةِ الكافية لتجنيبها أنواعَ الفشل والإخفاق الذي تواجهه، في أحيان كثيرة، الشركاتُ الأقلّ منها مرونةً وتكيفاً.

وعن حالك إزاءَ مسؤول التسويق، فالحقيقةُ هي بالضبط تلكَ التي تعلمانها في أعماقكما، وهي أنكما- كليكما- على حقّ، فالشركات تحتاج أن تتأثر بالزبائن وأن تؤثر فيهم. يبقى عليك أن تُترجم هذه الحقيقة الأساسية إلى «قصة» تتطور باستمرار عند مناقشة الميزانية.

أما على المستوى الفردي، فيجب علينا جميعاً أن نستمرَّ في الرحلة نفسها: الموازنة بين الحاجةِ إلى تَرك بصمتِنا على العالم من حولنا والحاجةِ إلى التكيّف مع الواقع الذي نختبره؛ لأنّ جوهرَ فضّ النزاعات يتضمن جعلَ تلك الرحلة التعاونية رحلةً واعيةً مُتَعمَّدة تبدأ بالإصغاء وتتقدّم عبر التعلُّم، ثم الإدراك لتصلَ أخيراً إلى إرادة تعاونٍ جديدٍ وفاعل مع شركائنا في النزاع.

ابدأ بإعادة النظر في فهمك النزاعَ وفضّ النزاع

ابدأ بإدراك ما ليس عليه حقيقةً الأسلوبُ الناجح لفضّ النزاعات، فمعظمنا لا يحبّ النزاع، وكلّنا نفضِّل لو أنه ينأى بعيداً عن حياتنا. لذلك ترانا مفطورين على تهدئة الأشخاص العدائيين بيننا واسترضائهم، الذين تعلو أصواتهم مزعجةً كصرير العجلات. نحن نريد تكييفاً ما للوضع القائم؛ سعياً إلى السلام، وهذا بالضبط هو السبب وراء النتيجة التي تحصل عليها في التفاوض على الميزانية عندما ينفجر أحد الطرفين المتفاوضين بنوبة غضب مفاجئة. فإذا فُتِح الطريق مرة واحدة أمام هذا الشخص للحصول على ما يريد، فإنه لا محالةَ سيستخدم الحيلة نفسَها مرةً تلوَ المرة؛ ولمَ لا؟ فقد

نجحت تماماً. إذاً، سيُعيد الكرّةَ وسوف نستمرّ بدورنا في مُجاراته سعياً إلى السلام وحسب. لكن في الحقيقة، عندما نتّخذ هذا الموقف فنحن نعمل بحقّ على كبتِ النزاع لا على فضّه. وكما يقول خبير التفاوض والوساطة كينيث كلوك: «يُفضي كبتُ النزاع إلى التساهل مع الشرّ والقبول بالظلم، وهو ما يعزّز الخوف أيضاً. إنّ الخوف من التغيير والنزاع والمعارضة ومن الدفاع عما هو حقٌّ وصواب، ومن المطالبة بما هو لازم وضروري، ومن الإفصاحِ عما نؤمن به، سواء في الأسَر أم في الشركات أم في المجتمعات، كله يفضي إلى الإطاحةِ بالنزاهة وإلى تدمير القيم الإنسانية».

يمكن للحلول الفاعلة أن تأتي فقط من الفهم الحقيقي للأرضية المشتركة لكلا الطرفين، وهذا هو سبب أهمية الإصغاء والتعليم العميقين

اعلم أن الأسلوب الناجح لفضّ النزاع ليس مجرد تسوية، كأن يأمر المدير التنفيذي للشركة بإيقاف مباراة الصياح المحتدمة بينك وبين فريق التسويق بقوله، وفقاً للخبير كلوك: «كفى! سوف أعطي كلاً منكما أقلَّ مما حصل عليه في العام الماضي بنسبة 3% وانتهت القصّة». ويتابع كلوك: «إن تسويةَ النزاع –مع عدم الانخراط في كبت النزاع أو إنكار الأسباب الكامنة وراءَه– هي مجرّد كفاحٍ لإسكات الغضب ومجرّد فرضٍ– ولو بمنتهى اللطف– لسلامٍ فاتر لا حيوية فيه. إن التسوية مرتبطة بالكبت عبر نظامٍ يعيد تكرار نفسه، وهي شكلٌ من أشكال الكبت، والكبت شكلٌ من

أشكال التسوية، وهؤلاء الذين يروّجون لكبت النزاع أو تسويته يعدّون النزاع شراً لا ضرورةَ له».

كذلك ليس فضُّ النزاع مصالحةً واسترضاء، فالمصالحة هي بمنزلة «عَظْمة» ترمي بها إلى كلٍّ من الطرفين الغاضبين في نزاعٍ ما، وذلك عبر دفع الطرف الآخر؛ ليعتذر إليه أو يَعِده بعدم تكرار سلوكه المهين ثانيةً. أو ربما عبر دفع أحد الطرفين إلى اتخاذ خطوةٍ أحادية تبعث السرورَ في نفس خصمه. والمصالحة هي ما يحدث عندما يبدو مسؤول التسويق مُعتدّاً بنفسه، في حين يبدو الانزعاج واضحاً عليك، فيقول المدير التنفيذي لمدير قسم التسويق: «بوب، يمكنك تحسين الوضع عبر الموافقة على إجراء بعض البحث على مشروعه المُفَضَّل، حتى لو أبدى فقط بعضُ زبائننا من الشركات الضخمة شيئاً من الاهتمام به، فسوف أقدّم شخصياً رأسمالٍ بدئيّ لهذا المشروع». بكلمات أخرى: إذا كان كبتُ النزاع وقفاً مؤقتاً لإطلاق النار فورَ إنهاء التفاوض بشأن الميزانية، فإن المصالحةَ استخدامٌ «لحفنةٍ من مال الإسكات وتمرير الخطأ»؛ لإيجاد مناخٍ أكثر ملائمةً للعمل معاً في سلام. يمكن للمصالحةِ أن تكون خطوةً مفيدة لكنها ليست فضّاً للنزاع، ويجب عدم النظر إليها خطأً على أنها كذلك.

أخيراً، فإن فضّ النزاع ليس تنازلاً متبادلاً «مجرّد قِسمة للبيدر مُناصفة» بين مطلبك من الميزانية ومطلب مسؤول التسويق. يقول كلوك: «التنازل المتبادل يعني الأخذ والعطاء. وهناك مشكلتان جسيمتان في هذا الأمر، تحدث الأولى عندما يصعب التمييز بين الوساطة والإذعان،

وتحدث الثانية عندما يُطلَب من طرفٍ في النزاع التنازل في مسائل تتعلق بالمبدأ، وهذا بمنزلة تأييد إقامة توازن بين الحقيقة والأكاذيب، والحرية والعبودية، والسلم والحرب». «فإذا كانت قسمة البيدر مناصفةً» تعني أنك مرغمٌ دائماً على تأجيل منتجاتك الجديدة ذات الشعبية العالية التي يمكنها إحداث ثورة في السوق، فاعلم أن سلسلةً من هذه التنازلات قد ترغمك في نهاية المطاف على التخلّي عن مبدأ أو عن حلم.

ولكن، إذا لم يكن فضُّ النزاع هو كَبتُه ولا هو التسويةُ ولا المصالحة ولا حتى التنازلُ المتبادل، فما هو إذاً؟ إنه ببساطة: التعاون من أجل إيجاد شيءٍ ما جديد وفاعل؛ شيءٍ تحوّليّ. يقول كلوك: «يولِّد التنازلُ المتبادل نتائجَ بينيةً باهتة متوسطةَ الجودة غامضة وعادية. أما التعاون، فيولِّد نتائجَ غيرَ متوقّعةٍ وتعاونيةٍ وتحوُّليَّة وفريدة وفاعلة ومدهشة. حتى نتعامل مع الأضداد يمكننا اللجوء إلى التوليف بينها، سواء بتوليفات بسيطة أم بتوليفات مركّبة، إذ تتكون التوليفةُ البسيطة من إضافة جزء إلى جزء، أو بأخذ المعدل الوسطي بينهما، أو بخلط هذين الجزأين معاً إلى أن يتماهيا في كلٍّ واحد. وتتكوّن التوليفةُ المركبة من جذبِ الأضدادِ للتقابلِ في توتُّرٍ فاعل ومضاعفتها، أو إعادة جمعها معاً إلى أن تصبح شيئاً جديداً ومختلفاً».

خطوات لفضّ النزاع

إذاً، كيف يمكنك تحقيق الفضّ التعاونيّ للنزاع؟ إليك الخطوات العملية بالتفصيل:

1) أصغِ باهتمام شديد لكلا الطرفين

يسعى معظمنا إلى تقليل النزاع- وما يستتبعه من إزعاجات عاطفية- إلى الحد الأدنى، وكم نكابد ألماً في الإصغاء إلى وجهات النظر الأخرى لا لشيء إلا لأننا نتشبّث بصحة وجهة نظرنا. إذاً، فحتى نتمكن من تغيير الوضع الذي أدّى إلى النزاع أصلاً، علينا البدء من هذه النقطة بالذات.

حدّدَ كلوك وجوان غولد سميث- في كتابهما «فضّ النزاعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في عالم الوظيفة»- ثلاثة أجزاء مهمة للإصغاء الجيد:

أولاً- أنت تهدف إلى زيادة الفهم، إذاً «استوعب ثقافةَ النزاع وسياقَه، فاكتشاف معنى النزاع بالنسبة إليك وإلى خصمك لا يقود وحسب إلى التسوية، بل يزيد إدراكَ الأسباب الكامنة وراء النزاع وقبولَها وحلَّها».

ثانياً- أنت بحاجة إلى الدخول في صميم الموضوع، إذاً «يمكن للإصغاء بفاعليةٍ وانفتاحٍ وتعاطفٍ مع وجهة نظر الآخر- وبكل أحاسيسك- أن يضعَك في مركز النزاع الذي منه تنبثق كلُّ السُّبُل المُفضِيَة إلى فضّ النزاع وتحويله».

ثالثاً وأخيراً- هناك في مركز النزاع أنت بحاجة إلى تقصِّي المشاعر الكامنة، «فعند نبشِ المشاعرِ الشديدة ورفعِها إلى سطح الشعور ثم التحدّث عنها بانفتاح وعلى نحو مباشر مع الشخص الذي تتعلّق به، تزول الحواجزُ اللامرئية ويكون الحلّ والتحوّل».

إذاً، أنصت جيداً إلى فريق التسويق واسأل نفسَك عن المشاعر الكامنة وراءَ تعلُّقهم الواضح بالبحث التسويقي؛ ربما لم يفهموا تماماً ما تمثله أفكارك الجديدة من اختراقٍ فنّيٍّ مهم. إن الإصغاء في أثناء النزاع يعني الإصغاء إلى الطرفين- إلى الطرف الذي أنت فيه، إضافةً إلى الطرف الآخر، ولا سبيلَ إلا عبرَ هذا النوع من الانخراط العميق والنزيه؛ كي تتمكن من البدء بفهم للأرضية التي تقف عليها والأرضية الأخرى التي يقف عليها خصمك، والأرضيةِ العميقة الكامنةَ وراء موقف كلٍّ منكما. ومن هناك بالضبط يمكن إيجاد البداية للتعاون؛ أَوَليسَ كلٌّ منكما يسعى- في الأساس- إلى إرضاء الزبائن؟ لماذا إذاً تنعكس تلك الرغبةُ الأساسية عينها بكلِّ هذا الاختلاف عند الممارسة العملية؟

إنّ فهم لغة النزاع- لغتك ولغةِ خصمِك- مهم جداً لعملية التحوّل. فهل تستخدم لغةَ الحرب كأن تقول: «لقد أوصَدوا الباب في وجه كل فكرة فورَ طرحِنا إياها»؟ أم تستخدم لغة التنافس «فريقهم لا يلعب وفق قواعد اللعبة»؟ أم لغة الرحلة «هل يمكننا اتّخاذُ هذه الخطوةِ معاً»؟ يشيرُ نوع اللغة التي تستخدمها ويستخدمها الطرف الآخر إلى سلوكِكُما في أثناء التفاوض، بل يتحكم به أيضاً. فإذا كانت لغتك تشير إلى شكوك عميقة غير مصرَّح بها حول الاستعداد الحقيقي للطرف الآخر للسّعي معك بحثاً عن حلّ، فإن هذه الافتراضات تحتاج إلى الإفصاح عنها، وإلا فإنها ستقف عقبةً في طريق أيّ تعاونٍ ممكن؛ والأمر عينه ينطبق بالطبع على الطرف الآخر.

2)- اعرف الأسباب الأساسية للنزاع

حالَ بدئِك بفهم ما يدفع كِلا الطرفين للإصغاءِ بدقّةٍ إلى المواقف المُعلَنة واللغة التي تُعلَن بها، يكون الوقت قد حان لتحديد ما يمكنك فعله فيما يخص الوضع القائم وتحتاج إلى البحث فيما وراء المشاعر لتعرف سببَ شدتها وطول بقائها: ما المخاوف الأساسية التي تعيق التوصّل إلى حلّ؟ ما سبب نتائج مسح السوق وعيّنات الجمهور التي طالما كانت تغيظ قسمَ التسويق منك؟ هل يمكن أن تكونا كليكما مُرتبكين مُتَحيّرين بسبب أهواء الزبون النَّيِّق الذي تتزايد صعوبة إرضائه؟

عندما تتضح هذه المشاعر، يمكنك البدء بفصل «القمح عن القش» في مواقف الطرفين، يقول كلوك وغولد سميث: «افصل ما يهمّ عمّا لا يهمّ ويكون عقبةً في الطريق. والطريقُ إلى فضّ النزاع وتحويله ليس في الجدل حولَ من المُصيب إنما في الحوار، ولا في التنافس حول المواقف إنما في التعاون لتلبية الحاجات المشتركة». ويكمنُ مفتاحُ هذا الاستيعاب المُتنامي، وفقاً للخبيرين كلوك وغولد سميث، في المعرفة المُستمدّة من التصرفات العسيرة: «في كل نزاعٍ نواجهه ثمّةَ تصرفات عسيرة تمدُّنا بفُرص لتحسين مهاراتنا وتطوير قدرتنا على التعاطف والصبر والمثابرة».

يحدّد كلوك وغولد سميث ستَّ طبقات تحت المسائل الظاهرة في أي نزاع: الشخصيات، والمشاعر، والمصالح، والحاجات والرغبات، وملحوظات المرء عن نفسه واحترامه لذاته، والتوقّعات المُستترة والمسائل العالقة بلا حلٍّ من الماضي؛ يمكن كذلك إيجاد طبقاتٍ أخرى.

وبالبحث في هذا «الجبل الجليدي» من القوى المؤثرة خفيةً في فضّ النزاع، سيكون بمقدورك إيجاد بدايات لمخرجٍ تحوُّليّ من المعضلة، في حين يمكن للفهم المنقوص لها أو تجاهلها أن يجهضَ أيّ أملٍ في إيجاد الحل. إذاً، فهل شخصياتُ أطراف النزاع مختلفةٌ جوهرياً؟ هل يُضمِر أيُّ طرفٍ غضباً غير مُدرَك تجاه الآخر؟ ما الذي يريده كلُّ طرفٍ من وراء هذا النزاع؟ ما نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعتقد أنها لديك؟ ما التوقّعات الخاطئة التي لديك- أو لدى خصمك- بشأن نتيجة هذا النزاع؟ وأخيراً، هل تُقاتل- أو يُقاتل خصمك- في معركةٍ من الماضي تُكرّرها ثانيةً من بدايتها؛ لأنها انتهت آنذاك على غير ما تمنّيت؟ هل يتعلّق الأمر كلّه حقيقةً بذاك الفشل الذي واجهه مُنتَجُك منذ بضع سنين ومازلت لا تحبّذ الحديث بشأنه، ذاك المُنتَج الذي راهن عليه قسم التسويق بقوّة ثم كان عليه التخلّي عنه في منتصف الطريق وإيقاف أكبرِ حملةٍ تسويقية لديه على الإطلاق؟

3)- فتّش عن طرائق فاعلة للتقدّم باتجاه فضّ النزاع

عندما ننظر بالعمق الكافي إلى دوافعنا ورغباتنا سنجد- على الدوام تقريباً- غموضاً ومفارقة، ويمكن لمواجهة هذه المفارقة أن تكون مؤلمة، لكنها جزءٌ من تطوير الحلول لمعظم المسائل الشاقّة في فضّ النزاع. العمليّةُ في جوهرها عمليةُ حلّ للمشكلات: أنت تعلم من حيث الأساس أنّ عليك التركيز أكثر على احتياجات الزبون، لكنك لا ترغب بالتخلّي عن تعلّقك الشديد بتصميم مُنتَج عالي الجودة. إذاً، كيف ستحلّ هذه المفارقة؟ عليك أولاً أن تتقبّلَ المفارقات التي

تجدها، وأن توجِد طاقةً إيجابية عبر ردود الأفعال الفاعلة على هذه المفارقات. ثم عليك أن تجدَ كيفيةَ حلّ المشكلات التي اكتشفتها، وكما يقول كلوك وغولد سميث: «هناك مقاربات كثيرة يمكننا عبرَها أن نحلّ مشكلاتنا، لكن معظمنا يقارب هذه المشكلات على أنها خصوم أو أعداء، يجب دحرهم أو السيطرة عليهم، بدلاً من النظر إليها بوصفها فرصاً للتعلُّم والتحسين. كثيراً ما نواجه مشكلاتٍ في حياتنا، لكن قلَّ أن نتوقّفَ للتفكُّر بعمق في كيفية تحسين الطريقة التي نحاول بها حلّ تلك المشكلات».

إن فهم لغة النزاع - لغتك ولغة خصمك - مهم جداً لعملية التحول

إذاً، فهل من طرائق أخرى أقلّ مجابهةً يمكنك بها معالجة مشكلتك مع مسؤول التسويق؟ هل في مقدورك دعوة بعض الزبائن المهمين إلى عملية المراجعة والتخطيط التي تقومون بها؟ إن خطوة البحث عن طرائق فاعلة التي تقود إلى فضّ النزاع هي بالضبط جوهر رحلة التحوّل نحو فضّه على نحو ناجح. فإذا استطعتَ أن تجد حلولاً فاعلة للمشكلات الأساسية التي كشفت النقاب عنها عبرَ الإصغاء والتعلّم العميقين، فقد برعتَ في الجزء الأصعب من مسيرة الوصول إلى فضّ النزاع. وهنا تُمتَحن بحقّ إرادة التعاون لديك، فالحلول الفاعلة لا تأتي إلا من الفهم الحقيقي السليم للأرضية المشتركة بين الطرفين، وهذا سببُ الأهمية البالغة للإصغاء والتعلّم العميقين.

4)- فعِّل الفهمَ الذي توصّلت إليه في تطوير الأفعال فورَ تخطيطك لحلولك الرائعة للمشكلات -العصيّة على الحلّ حتى اللحظة- التي فهمتها حديثاً وحسب. يبقى عليك أن تقنعَ كِلا الطرفين بالعمل بِحُلولك، وتحتاج من أجل ذلك أن تفعِّل الفهمَ والثقة اللذين حقّقتَهُما؛ كي تُقنعَ المشاركين في النزاع بعدم التشبّث بالوضع الراهن والتحرّك قُدماً.

إذاً، فالنزاعات فرصٌ لتطوّر الأفراد والشركات، وهي على الرغم من عدم كونها بسيطةً- في أغلب الأحيان- أو خاليةً من التوترات- إلا فيما ندر- غيرَ أنها تحمل في طيّاتها إمكانيات تطوّرٍ وإبداعٍ هائلين. والبديل عن ذلك ليس سوى الركود فضلاً عن إحساسٍ مؤرِّق بأنك وفريق التسويق تتركون وراءكم على الطاولة الكثيرَ من الأفكار الجيدة ليتلقّفها منافسوكم ويعملوا بها.

قراءات إضافية

Managing Conflict in a Negotiated World by Peter M. Kellett and Diana G. Dalton (2001, Sage Publications)

Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job by Kenneth Cloke and Joan Goldsmith (2000, Jossey-Bass)

التفاوض البارع

جي. ريتشارد شِل يحكي عن كيفية كسب اللعبة كلّ مرة

• • •

يقول جي. ريتشارد شِل، مؤلف كتاب «التفاوض من أجل المصلحة: إستراتيجيات التفاوض للأشخاص صائبي التفكير»: إنه يمكن لمعظم رجال الأعمال أن يصبحوا مفاوضين أفضلَ عبر تعلّم بضع مهارات أساسية. وشِل هو مؤسس ورشة عمل وراتون لتفاوض المديرين في كلية وارتون بجامعة بنسلفانيا في فيلادلفيا، وهو المدير الأكاديمي لها، وقد درَّبَ مديرين في قطاعات مهنية كثيرة. يرأس شِل أيضاً قسمَ الدراسات القانونية في كلية وارتون، إذ أجرى معه المقابلةَ الآتية الكاتبُ جيفري مارشال الذي يسهم بمقالات في «هارفارد ماناجمنت كوميونيكيشن لِتَر» الصادرة عن جامعة هارفارد:

مارشال- إذا كنت ذا شخصية من النمط (أ)، فلماذا يجب عليك ألا تجرّب أن تكون فجأةً قطة وديعة؟

شِل- لقد وجدنا أن تدريبَ الأشخاص بغير أخذٍ في الحسبان اختلاف أنماط شخصياتهم أمرٌ غير ناجح على الإطلاق. لذلك فنحن نبدأ

بتقويم مواقف الأشخاص إزاءَ النزاعات التي تنشب بين الأفراد ومواقفهم إزاء التفاوض، ونسعى إلى توسيع مهارات التواصل الموجودة أصلاً لديهم. فإذا كنتَ شخصاً شديدَ الميل إلى التعاون وتجد نفسك في موضعٍ تفاوضيّ عسير مسبّب للكثير من القلق والتّرقّب، فلابدّ أنّ احتمالات نجاحك لن تكون كبيرة. سيكون هناك أوضاع قد تحتاج فيها إلى الاستعانة بموارد إضافية أو حتى أن تحيلَ مهمة التفاوض إلى شخص آخر أكثرَ ميلاً منك إلى المنافسة؛ لأنّ الشخصَ التنافسيّ سوف يفهم غالباً ما الذي يدور في ذهنِ شخصٍ تنافسيّ آخر، في حين يكون الأمر برمّته بالغَ الغموض والإزعاج بالنسبة إلى شخصٍ محبّ للتعاون.

مارشال- هل هناك في الشخصية من سِمات ومهارات تَواصُل أثبتت جَدواها في مساعدة المفاوض القليل الخبرة؟

شِل- إنّ الاستعدادَ للإصغاء إلى الآخر مهارةٌ بالغة الأهمية، سواء كان المرء تنافسياً أم متعاوناً، ويتحلّى كلا هذين النمطين من الشخصيات بمقدرةٍ جيدةٍ على الإصغاء. تعليم هذه المهارة سهلٌ نسبياً، على الرغم من أنّ الأشخاص التنافسيين يميلون إلى الإصغاء فقط لما يكفي من وقتٍ ليُمسكوا بناصية الكلام وينطلقوا بعدئذٍ في التنافس. والسبيل لكي تعرف ما إذا كان الشخص الذي تواجهه تنافسياً أم لا هو ردّه أو عدم رده على تصرفاتك بالمثل، فإذا رميتَ كرةً من فوق الشبكة ولم تعُد إليك، فاعلم أنك تواجه مفاوضاً تنافسياً وعليك التكيّف مع ذلك.

مارشال- ما مدى أهمية الدلالات غير الكلامية- مثل لغة الجسد والتواصل البصري- في التفاوض؟

شل- أعتقد أنها مهمة جداً، لكننا وجدنا أن التركيزَ على هذه الجوانب من التفاوض بوصفه طريقةً تعليمية قد أعطى مفعولاً مُناقضاً للمأمول منه؛ لأن الاهتمامَ ينصبُّ على الصندوق لا على ما بداخل الصندوق.

مارشال- هل يجب علينا أن نكون ممثِّلين ونُخفي مشاعرنا لنتصرَّفَ وفقاً لمنحنٍ أُلقيَ به علينا من قِبل باحثٍ ما؟

شل- من المفيد على الدوام أن تتحكّم بمشاعرك، لكن قد يكون من المؤثّر أيضاً أن تعبِّر عنها. لذلك نحبِّذ أن نقول: استخدم انفعالاتك ولا تفقد السيطرةَ عليها. ومع الإقرار بعنصر التمثيل، فإننا نحاول تعليمَ الأشخاص أن يكونوا هم أنفسهم كمفاوضين.

مارشال- هل يجب عليك أن تهدّد الخصم؟

شل- التهديدات خيارات تفاوضية مثيرة للاهتمام، فالفكرة الضّمنية لامتلاكك شيئاً يمكن أن تسلبه من الآخر هي فكرة حيوية في المفاوضات، وعليك الاطمئنان لحيازتك دعمَ هذه القوة المؤثرة إلى جانبك على طاولة التفاوض؛ وإلا فلن تكون ناجحاً جداً.

إن التهديدَ صراحةً هو تحرُّك تفاوضيّ شديد القوة، ونحن ننصح بالاحتفاظ به لإحدى حالتين وحسب، الأولى: إذا كنت تواجه خصماً تنافسياً وراح يهدّدك في وقتٍ مبكر من التفاوض، عندها يجب عليك

أن تُريَهُ بأنك قادرٌ على تهديده أيضاً، بذلك تكون قد رددتَ بالمثل في هذه المسألة وعرف كلُّ طرفٍ أنه قادر على الإضرار بالآخر ومُعَرَّض للتضرُّر منه؛ وهذا ما ندعوه بالمواءمة مع أسلوب نظيرك التفاوضيّ في حال إظهاره لأيّ رأيٍ عدائيٍّ دون داعٍ. أمّا الحالة الثانية التي تكون فيها التهديداتُ مطلوبةً، فهي عند نهاية العملية التفاوضية، وعندما تكون قد استنفدتَ كلَّ وسائل نفوذك الإيجابية، وتلاحظ أن الطرف الآخر لا يتصرّف وفقاً لما تعتقد أنه مصلحته الحقيقية، عندئذٍ عليك أن تُريه أنّ العالم سيبدو موحشاً بحقّ ما لم يغتنم هذه الفرصة؛ وسترى أنه في الأغلب سيعيد النظر فيما يفعل.

يمكن على سبيل المثال التهديدُ برفع دعوى قضائية، وبينما يكون هذا في اليابان بمنزلة انفجارٍ مدوٍّ، فإنه في عالم الأعمال في الولايات المتحدة عاديٌّ كقيادة سيارة، ويكون قولك: «إنْ تفعل هذا فسيكون علينا أن نُقاضيَك» تهديداً حقاً، لكنه ليس نهاية العالم بالنسبة إلى علاقة العمل بين الطرفين.

مارشال- لماذا يكون المفاوضون العِظامُ بارعين في الإصغاء؟ ولماذا يُكثِرون من طرح الأسئلة؟

شِل- يركّز المفاوضون العاديون على أنفسهم- مشكلاتهم، أهدافهم، أفكارهم عن العالم. أما المفاوضون البارعون فيركّزون على الطرف الآخر، ويكونون قد بحثوا في الكثير من التفاصيل بشأنه حتى احتشد في أذهانهم حِملٌ ضخمٌ من الأسئلة، وتكون كلّ الافتراضات التي

نقترحها بشأنِ طريقةِ الطرف الآخر في رؤية العالم موضوعاتٍ للتساؤل والاستفسار بينَ يدَي المفاوض البارع. وأعتقد ههنا أنّ السِّمة الأكثر أهمية في شخصية المفاوض العظيم هي استعداده ليكون جاهلاً وأن يلعبَ دورَ الجاهل.

«اسأل نفسك: من أكون؟
من يكون؟ وكم سوف يستلزمني إقناعه؟
هذا ما سأفعله مهما استلزم الأمر».

مارشال- أنت تقول: «لا تساوم عندما يكون عليك أن تفاوض»، ما الذي تعنيه بهذا؟

شِل- يقول الناس أحياناً: «أنت تبدأ بعشرة وأنا أبدأ بخمسة، وننتهي بسبعة ونصف». وهم سيورِّدون هذا النموذج إلى أوضاع تفاوضية أكثر تعقيداً، حيث يكون هناك ربما خمس مسائل لا مسألة واحدة فقط، وقد يكون ثمةَ أمور تتعلق بالعلاقات ويُخشى من المجازفة بها. يتضمن التفاوض الحقيقي استكشاف كل الحلول البديلة التي قد تكون موجودة، بما فيها نقطة الوسط بين الطرفين. ولكن إذا كانت لديك خمس مسائل ورحت تدرسها ببساطةٍ واحدةً تلوَ أخرى قائلاً للطرف الآخر: «ما موقفك بشأن هذه المسألة؟ حسناً، إليك موقفي أنا بشأنها. ودعنا (نقسم البيدرَ مناصفةً)»، فهذه مساومة وستجد نفسك فيها تاركاً كثيراً من المال وراءك على طاولة التفاوض؛ لأن

من المحتمل جداً أنّ من بين هذه المسائل ثمّةَ مسألةٌ واحدة أو اثنتان فقط تَهُمّانك على نحو أساسي على عكس البقية. وهكذا، سيكون من الأفضل لك أن تتنازلَ لهم عن كل شيء في واحدةٍ من المسائل الأقل أهميةً بالنسبة إليك، وأن تحصلَ على كل شيء في مسألة أخرى تهمّك جداً. ولا ضيرَ بعدئذٍ من «قسمة البيدر مناصفةً» في مسألة أخرى أو مسألتين.

مارشال- إذا كنتَ واحداً من أفراد فريقٍ تفاوضيّ، فما مدى أهمية التواصل المتساوق بينكم؟

شِل- إنه مهم جداً، وهو شيءٌ لا تُدرِّب الكثيرُ من الشركات موظَّفيها عليه. تنفق الشركات مئات آلاف الدولارات على تدريب الموظفين حول شؤون المبيعات أو حتى المفاوضات، ثم ترسلهم معاً في فريقٍ تفاوضيّ دون أن يتلقَّوا أيَّ تدريبٍ على الإطلاق بشأن آليات العمل كفريق، على الرغم من أن المفاوضات الأكثر أهمية وخطورة هي تلك التي تستدعي التفاوض بفريقٍ تفاوضيّ.

مارشال- أليس من غير المألوف نسبياً كتابة هدف ما والتواصل بشأنه مع شخصٍ آخر بحيث لا تتحرّك منفرداً؟

شِل- نعم، الناس يفعلون ذلك من حيث الأساس. تُظهر الأبحاث حول التفاوض أنه يمكن لك أن تنجح في الاستفادة من ذلك، لكنك تترك على طاولة التفاوض مقادير هائلة من الإمكانات المفيدة بسبب

عدم التفكير- بعضَ الوقت- بعنايةٍ أكبر حول مَطمحٍ معين وتسويغه في ذهنك. ويصحّ هذا تحديداً فيما يخص أنماط الشخصيات التعاونية الذين يقدمون تنازلات كبيرة للطرف الآخر قبل البدء فعلياً في التفاوض. إن الالتزام بأهدافك أمرٌ بالغ الأهمية، وقد أظهرت الأبحاث أنه إذا دَوَّنتَ الأمورَ بوضوح، فأنت ستصبح أكثر التزاماً بها؛ لأنها اتخذت شكلاً ملموساً. ثمةَ خطوةٌ أبعد أيضاً، وهي التعبير عن الهدف أمام شخصٍ آخر حتى لو كانت الزوجة، أو ربما زميل لك في الفريق التفاوضيّ؛ لأنه هكذا يصير لديك جمهورٌ تكون مسؤولاً أمامه.

مارشال- هل يحدّد المفاوضُ البارع الوسيلةَ الأقوى بالنسبة إليه؟

شِل- نعم، أعتقد ذلك، فإن رسَّختَ أهدافك في ذهنك فلابدّ- في أثناء انخراطك في التفاوض- أن تبزغَ فيه فكرة الوسيلة الأفضل لإقناع الطرف الآخر بمبرّرات أهدافك، وأنها تصبّ في مصلحته أيضاً. وفي ورشة العمل لدينا نقول في الغالب: إن الأسلوب الأقصر لاستعدادك للتفاوض هو أن تسألَ نفسك: «من أنا؟ من هم؟ وما الذي سيلزمني لإقناعهم؟». مهما استلزم ذلك، يجب عليك القيام به.

معظمُ المحترفين ليسوا أشخاصاً مفاوضين بالفطرة، في أمريكا خاصة، حيث لسنا أصحابَ ثقافةِ مساومة وتفاوض. إن

الحصولَ على المعلومات والمعرفة الكافية حول العملية التفاوضية -الذي يُكسِبُك الثقة والراحة الذهنية- واحدٌ من الوسائل البالغة الأهمية التي يجدر إضافتها إلى مجموعة أدواتك الاحترافية، بل يمكن لتطويرِك ذاتَكَ بوصفك مفاوضاً أن يعود عليك بفوائدَ مُجزيةٍ جمّة.

قراءات إضافية

Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People by G. Richard Shell (1999, Viking)

التفاوض عبر الثقافات

• • •

قد يأتي التهديدُ الأكبر على العلاقات الإيجابية المطلوبة لأي تفاوض ناجح من التفاوض عبر الثقافات، إذ ترتفع بشدة احتمالات سوء الفهم والحيرة والارتباك. ومع تزايد التفاعل في عالم الأعمال بين من كل أصقاع العالم، تزداد أهميةُ القدرةِ على الانخراط في تفاوضٍ تعاونيٍّ بارع لتصبح أكبرَ من أي وقتٍ مضى.

توضح مقالات هذا القسم من الكتاب بعضاً من أفخاخ سوء التفاهم الشائعة في التفاوض بين الثقافات، وتقدّم اقتراحات لتجنُّب الوقوع فيها.

يدرك المفاوضون البارعون أنه يمكن للناس المُنتمين إلى ثقافات مختلفة أن يمتلكوا مفاهيمَ وأفكاراً مختلفةً جداً حول المدةِ التي ينبغي أن تستغرقها العملية التفاوضية، وحول مدى أهمية العلاقة بالطرف الآخر مقارنةً بتفاصيل الصفقة، وأخيراً حول مقوّمات الاستعداد المناسب لجلسة تفاوض. كذلك يعي المفاوضون المَهَرة الأساليبَ المختلفة لاتخاذ القرار، فيبحثون عن أرضيات مشتركة تُجنِّبهم ببراعةٍ وحذق أن تنطليَ عليهم حِيَلُ نظرائهم وأساليبهم.

كيف تتحاشى أن تبدو «الأمريكي القبيح» عند إبرام صفقات في الخارج

• • •

آندرو روزنبوم

أنت تعرف الصورة النمطية: إنهم وقحون، ومفرطو الجرأة، ومجرّد تُجّار. لقد حصلوا على الكثير من الأموال إنّما على القليل من الثقافة. لديهم مناعة إزاء الشكّ في أنفسهم، ولطالما كانوا غافلين عن الفروق الرهيفة بين الثقافات؛ إنهم «الأمريكيون القبيحون»!

لقد أعطى تبنّي الكتاب الذي نُشر عام 1958 والفيلم الذي عُرض عام 1963 هذا الاسمَ للصورة النمطية السائدة. فإلى أيٍّ حدٍّ يا تُرى تُقارب هذه الصورة حقيقةَ الأمريكيين الذين يُبرمون في أيامنا هذه صفقاتٍ خارجَ بلادهم؟ إلى أيّ حدٍّ هم «قبيحون» بالفعل في تعاملهم مع الشركاء الأجانب في دُنيانا المُعَولمةِ هذه؟

يقول برابو غوبتارا مدير مركز تطوير المديرين لدى مصرف «يو. بي. إس» في وولفزبيرغ- في سويسرا: «إن لدى الأمريكيين في أيامنا هذه

استعداداً أكبر للتكيف مع الثقافات الأخرى من ذاك الذي كان لديهم عند تأليف الكتاب المذكور، لكنهم مازالوا يحتاجون في أغلب الأحيان إلى تحسين وعيهم الذاتي؛ كي يفهموا أن المهاراتِ عينها التي تُمكِّنك من النجاح والفوز في الولايات المتحدة قد تؤدي بك إلى الفشل في أوروبا وآسيا». يجب أن يتنبَّه المديرون الأمريكيون لجوانب ثلاثة في التواصل عند سفرهم إلى الخارج:

1- **إيقاع المفاوضات**: فبينما تُعدّ السرعةُ والمباشرة في التفاوض من السّمات المرغوبة لدى الأمريكيين، فقد لا تكون كذلك بالضرورة لدى غيرهم.

2- **آليات العلاقات الشخصية**: إذ تعتمد الأعمال التجارية في معظم أنحاء العالم المتحضِّر على الأشخاص والعلاقة بهم أكثر من اعتمادها على الصفقة في حدّ ذاتها، لذلك فعلى الأمريكي الوافد ألا يحطَّ رَحْلاً من «المحامين والدولارات» عندما يأتي للتفاوض.

3- **عمق توضيح العرض**: قد لا توصِل الخُطَب الموجَزة وعرضُ الشرائح المرئية (السلايدات) اقتراحَك بالقَدرِ الذي تأمل لدى شركاء من ثقافات تقدِّر العمقَ والتفصيل، لذلك فمن الأفضل أن تصطحبَ معك كلَّ الأرقام ودلالاتها.

لماذا ركّزنا على هذه النقاط بعينها؟

توضّح آن ماكدوناف بنغتسون، الاستشارية الدولية المقيمة في فرنسا والمتخصصة بإدارة المتغيرات، خاصة عند تقاطع الثقافات المختلفة:

«لأن الأمريكيين يميلون إلى تقدير الإبرام السريع للصفقات والتسويق البارع والمكثّف، دون أن يولوا أهميةً كبيرة للعلاقات الشخصية في عالم الأعمال، في حين يرغب معظم الأوروبيين وكثيرٌ من الآسيويين بتطوير علاقات شخصية متينة حتى قبل دراسة الصفقة، مُنتظِرين بعدئذٍ القيامَ ببحثٍ مُعمَّق استعداداً لأيّ اتفاق».

يقول الخبير الياباني في تداخل الثقافات شينوبو كيتاياما: «تُشدِّدُ الثقافةُ الأمريكية على «فكرة الاستقلال» الجوهريةِ فيها عبرَ تنبُّه المرء لنفسه، واستكشافِه المهارات الفردية، وتعبيرِه عنها، في حين لا يملك ولا يقدّر الارتباطَ المُنفَتح مع الآخر. وتؤثّر هذه القيم في الأنظمة التعليمية والقانونية، وفي ممارسات التوظيف والرعاية، وكذلك في الإدراك الفرديّ والعواطف والدوافع». يضيف كيتاياما وبنغتسون أن الثقافات الآسيوية والأوروبية تميل إلى التشديد على التداخل والاعتماد المتبادل بين الثقافات عبر تقديرها للذات وللفردية إنما في إطار السياق الاجتماعي، والروابط بين الأشخاص، مع الاهتمام بالآخرين والتنسيق معهم في تلاؤم وانسجام.

عندما طلبَ الخبير كيتاياما من 65 طالباً أمريكياً من الطبقة الوسطى و90 طالباً يابانياً -كانوا يدرسون جميعاً في جامعة أوريغون- أن يكتبوا قائمةً بالأوضاع التي يشعرون فيها بأنهم يكسبون أو يخسرون، ركّز الطلبةُ الأمريكيون أكثر على الطرائق التي يكسبون فيها بوصفهم أفراداً، في حين ركّز اليابانيون على شعورهم بالكسب عندما تُحقق الجماعةُ التي ينتمون إليها نجاحاً ما.

هذه هي الفوارق التي يجب على المديرين التنفيذيين الأمريكيين أن يأخذوها في الحسبان عند عملهم خارج الولايات المتحدة؛ لذلك فعندما تعمل في الخارج:

خفّف السرعة

إن إيقاع المفاوضات والمناقشات التجارية أبطأ بكثير خارجَ الولايات المتحدة مما هو فيها. وهذا ما كان على المديرين التنفيذيين -في مؤسسة «بانكرز تراست» في نيويورك- معرفتُه عندما جرى دمجها في المصرف الألماني «دويتشه بانك» في فرانكفورت منذ عامين. فقد كان «دويتشه بانك» مصرفاً «عالمياً» ضخماً -كما يحلو للألمان أن يسمّوا هذه المؤسسة الكبيرة- وكان نشيطاً جداً في القطاعات المصرفية كافة، لكنّ المجال الذي احتاجَ فيه إلى تعزيز أكبر كان قطاع العمل المصرفيّ الاستثماري. لذلك كانت خطة الاندماج في دار الاستثمار «بانكرز تراست» لتكون الحصيلةُ مصرفاً تجارياً مُلتزماً ذا ثقافةٍ أمريكية تركّز على الصفقات.

لقد وجدَ المديرون التنفيذيون الأمريكيون سريعاً أنه لم يكن في مقدورهم سبرُ أعماق شركائهم الألمان، هذا ما قاله أستاذ الإدارة بين الثقافات تيري غاريسون في كلية هينلي للإدارة في إنكلترا. ويضيف: «لاعتيادهم على اتخاذِ القرارات السريعة والإدارة على أساس مشروعٍ ما بحيث يندُر أن يتعدى التخطيطُ الصفقةَ المدروسة، فقد وجدَ ألمعيّو «بانكرز تراست» أنفسَهم أمام مَصرفيِّين «عالميين» يخططون سنواتٍ

منذ اللحظة الحالية، مصرفيِّين يرَون في الصفقةِ شيئاً يمكن القبولُ به أو تَركُه، ويعملون ضمن إطار توجيهيّ جماعيّ في المؤسسة. لقد بدا كل شيءٍ غريباً جداً بالنسبة إلى هؤلاء الأمريكيين».

قسر الوصول إلى نتيجة ما مع شريك أجنبي قد يسبب المشكلات

أدار غاريسون حلقةً دراسية جامعية ساعد فيها المديرين التنفيذيين الأمريكيين على الانسجام مع العمل المصرفيّ العابر للقارات، ويقول في ذلك: «لقد كانت المسألة هي تعليم الأمريكيين أن يخفّفوا السرعةَ، وأن يفكروا بمفردات مختلفة. فهؤلاء الألمان الذين أمضَوا عمراً كاملاً في ثقافة إدارة القروض قد رأوا أنفسهم ليسوا بحاجةٍ وحسب إلى دورةٍ في العمل المصرفيّ التجاريّ الصاخب والسريع، بل إلى قاموسٍ كامل أيضاً من المفردات الجديدة بالنسبة إليهم، والمتأصّلة جذورُها في الرأسمالية الأمريكية».

يقرّ سيغفريد غوترمان، المدير التنفيذي لمصرف «دويتشه بانك»، أنّه «كان هناك الكثير من العوامل التي لا يمكن قياسها، والتي يصعب أخذها بالحسبان قبل إتمام الاندماج».

ما قيل لا يعني أنّ الثقافات الآسيوية والأوروبية لا تقدّر الفاعلية، لكنّ العمل بالنسبة إليهم أكثر ارتكازاً على الأفكار والأمد الطويل، ولا تكونُ عملية مالية ما ناجحة برأيهم ما لم تكن جزءاً من تحقيق هدفٍ

أكبرَ وأكثر استقراراً. وتشير «بنغستون» قائلةً: «قد تؤدّي محاولاتُ استعجالِ مُحاوريك الأجانب إلى انسحابهم كلياً من المناقشات».

لا تأتِ «بالمحامين والدولارات»

إنّ تداخُل العلاقات الشخصية في العلاقاتِ المهنية أكثر بكثيرٍ في أوروبا وآسيا مما هو عليه في الولايات المتحدة، يقول غوبتارا: «إن نَيلَ ثقة الشركاء الأوروبيين والآسيويين عاملٌ أساسيٌّ في النجاح خارج الولايات المتحدة. فقد لا يحب الأمريكيون بعضَهم بعضاً، لكن إن كانَ ثمة صفقةٌ على الطاولة فإنهم يُبرمونها، في حين يرغب معظم الآسيويين والأوروبيين –حتى البريطانيين- بالتعرّف إليك قبل ذلك؛ ليتوثّقوا من جدارتك بالثقة، ومن أنك لن تلتزم بمسيرة العمل معه هذه المرةَ وحسب، بل ستفعل ثانيةً عندما يطلب إليك ذلك أيضاً».

إذاً، عليك بتمضية بعض الوقت في تناول الغداء مع شركائك المحتَملين خارج البلاد، ولا تتحدث على الفور في شؤون العمل، بل اسألهم عن الأشياء التي يحبونها في بلادهم. حاول كذلك أن تجدَ اهتمامات مشتركة بينك وبينهم، كرياضةٍ ما أو ربّما مشروبٍ إيطالي. ويمكن لك في أثناء هذا الوقت أن تلاحظ ردود أفعال محاوِرك: ما الذي يُضحكه؟ هل يكون ردُّ فعله عدوانياً إزاء تعابير معينة؟ يقول غوبتارا: «عندما تصلان في وجبتكما إلى التحلية، تناولْ موضوعَ عملكما على نحو عرضيّ، وخُذْ بعضَ المؤشرات من ردود فعله؛ لتعرف أسلوب المتابعة والتقدم، مع تركِه يتقدَّمُك عبرَ الوضع برمّته».

يتّفق خبراء التفاوض على أنّ القسرَ للوصول إلى نتيجةٍ ما مع شريكٍ أجنبيّ لن تأتي إلا بالمشكلات، يقول غاريسون: «لا تخشَ من ترك الموضوع لتتحدث عن الطقس. لا تكن شديدَ الجديّة، خاصةً في البداية. بل أظهر لمحاوِرك أنك غير مُتَعجِّل للوصول إلى النتيجة، وسيفترض على كل حال أنك جديّ. في حين سيدفعه إصرارُك على الوصول إلى النتيجة إلى افتراض أنك يائسٌ مستميتٌ على الصفقة». يجب على رجال الأعمال الأمريكيين أن يأخذوا في حسبانهم عنصرَ بناء الثقة لا في المفاوضات وحسب بل كذلك في العمل مع الأوروبيين والآسيويين على أساسٍ يوميّ. لقد تعلّمت شركةُ «يورو ديزني» درساً قاسياً من هذا النوع كلّفها الكثير عندما أقامت «يورو ديزني» خارج مدينة باريس. فقد توقّعت الإدارةُ الأمريكية أن يتصرفَ الموظفون الفرنسيون في عملهم وفقاً لتوقّعاتها، ولم تبذل سوى القليل على بناء الثقة، عندها كانت النتيجة الوحيدة لهذه السياسة نزاعاً طويلاً ومريراً مع الاتحادات العمالية الفرنسية. أخيراً، استسلمت «ديزني» ووظّفت مديرين فرنسيين؛ لتُحَلَّ مشكلاتُ العمل شيئاً فشيئاً مع بدءِ الشعور بالثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين.

احمل معك التفاصيل الصحيحة

على الرغم من أن البريطانيين قد يقبلون بتقديمك عرضاً توضيحياً مبسّطاً، كعروض قسم العلاقات العامّة، إلا أنّ معظم ثقافات قارة أوروبا وكثيراً من ثقافات آسيا لن تقبل بذلك، يقول غوبتارا: «ثمةَ

جانبٌ أكاديميّ للعمل في أوروبا وأجزاء من آسيا، حيث يكون عرضُ الاقتراح لُمحاورين من هؤلاء يشبه تقديم أطروحةٍ لنيل شهادة دكتوراه، فهم يتوقّعون منك أن تكونَ قادراً على الإجابة عن أيّ سؤال، فإذا فشلتَ في ذلك فلن تحوز على ثقتهم أبداً، حتى إنّ الأوروبيين يطلقون على رجل الأعمال الذي لا يستطيع الإجابة عن أسئلةٍ مهمة تعبيرَ (كاذب)».

قد يبدو تمحيصُ شريكك المُحتَمل في الكثير من التفاصيل نوعاً من التّحذلُق الذي لا طائلَ منه، لكن كما تقول بنغستون: «التفاصيل وفقاً لوجهة نظرهم هي الجزء السهل، ويعني التعمُّق في معرفة موضوعك- بالنسبة إلى الأوروبيين خاصة، سواء كانوا محقّين أم مخطئين- أن الأخطار تُدارُ على نحوٍ ملائم».

لقد ضغط أحد المصنِّعين الأمريكيين حديثاً كلّ المفاتيح الخاطئة في مناقشاته مع شركة فرنسية قام بشرائها. ففورَ الوصول إلى باريس قامت الشركة الأمريكية بدعوة مجلس إدارة الشركة الفرنسية إلى الغداء، وقد كان هذا المجلس من النوع الأكثر تقليديةً -جميع أعضائه من خريجي المدارس الكبرى في فرنسا الذين كانوا يعدّون أنفسَهم أنيقين مُواكبين للدارج، وفَطِنين ومثقفين. عند وصول رجال الأعمال الفرنسيين إلى مأدبة الغداء، دُهِشوا لرؤية زملائهم الأمريكيين يرتدون قبعات البيسبول وقمصان الـ(تي شيرت) المطبوع عليها اسم الشركة الأمريكية التي ستشتري شركتهم، وكان على الطاولة رُكام من القبعات والقمصان عينها فطُلِبَ إليهم ارتداؤها أيضاً! وهكذا لم تَسِر

أمورُ هذا العرض المقترح على نحوٍ جيد، بل حدثَ الأسوأ من ذلك في أثناء الغداء. إذ عندما بدأ الفرنسيون بطرح أسئلةٍ إستراتيجية- بعد ما اعتقدوه وقتاً كافياً من لباقةِ تأجيل الحديث عن العمل- تبيَّن بوضوح أن المديرين الأمريكيين كانوا يعرفون القليل أو ربما لا شيء عن الشركة الفرنسية التي كانوا بصدد شرائها؛ اللهمَّ إلا ميزانيتُها. بعدئذٍ، لا يمكن أن تكون المغادرة الجماعية لرجال الأعمال الفرنسيين من تلك الشركة قد فاجأت الأمريكيين.

العب وفقاً للقواعد - قواعدهم

عندما تذهب مديرةٌ تنفيذيةٌ أمريكية خارجَ الولايات المتحدة، فمن السهل أن تنزلق إلى حقيبتها افتراضات ثقافية عدة، تقول بنغستون: «عندما تطول المفاوضات أو تصبح مُحبِطة، تميل تلك الافتراضات المتعلقة بالثقافات الأخرى إلى القفز خارج الحقيبة وإلى طاولة التفاوض». والنقطة التي ينبغي تذكُّرها في أوقاتٍ كهذه هي أنك في مدارِ ثقافةِ شخصٍ آخر، وعليك في الوقت الحاضر أن تلعب وفقاً لقواعده.

ترسل الشركات عدداً أقلَّ من المديرين التنفيذيين في أيامنا هذه خارج البلاد؛ بسبب التضييق المتزايد على الميزانيات. وهكذا، فإن المدير التنفيذي الذي يُرسِل إلى بلدٍ أجنبي يحمل مسؤولية العمل لإنجاز مهمة شديدة الأهمية، وعليه إذاً على نحو أساسي أن ينسجم مع قواعد الثقافة الأخرى: في التواصل والتفاعل والتفاوض. وما لم يفعل مُتصرِّفاً وفقَ مقولة «الأمريكي القبيح»، فلابد أن فرصَ نجاحه ستكون ضئيلة.

كيفيّة تجنُّب أفخاخ سوء التفاهم في المفاوضات بين الثقافات

• • •

آندرو روزنبوم

يحبُّ كل من هنري في لوس أنجلوس وهيروشي في طوكيو بزّات «أرماني»، ولعبة البيسبول، وموسيقا موتزارت، وشراب بوردو الفاخر. لكن على الرغم من كل ذلك وعلى الرغم من تَحاوُرِ هنري- أياماً عدّة- مع هيروشي شريكه المُحتَمل، فهما لم يتمكّنا من الحديث عن الحواجز التي تحول بينهما، ولم يتم إبرام الصفقة. لابد أن المشكلة تكمن في المفاهيم المختلفة لعملية التفاوض بذاتها، وفي خطأ تفسير سلوك الآخر. فالتفاوض بالنسبة إلى هنري هو الدفع باتجاه إبرام صفقة وانتهى الأمر. لذلك، عندما لم يرَ أن المناقشات تتقدم بالسرعة التي حسِبَ أنّ عليها التقدّمَ بها صارَ يناقش بقوّةٍ متزايدة. ولأن هيروشي قرأ في هذا شيئاً من عدم الاحترام، فإن المفاوضات انتهت من حيث الجوهر قبل أيامٍ من انتهاء المحادثات. صحيحٌ أن الاتصال والتسويق المُعَولَمَين قد جعلا العالم أصغر بطرائقَ عدة، إلا أن الفوارقَ العميقة بين الثقافات لمّا تزل قائمة. فعلى الرغم من ذوقَيهما المتشابهين، قاربَ هنري وهيروشي التفاوض كلٌّ

بطريقةٍ مُثقَلةٍ بظروفِ ثقافته الوطنية؛ ويرجع ذلك إلى جلوسهما إلى طاولة التفاوض دون استيعاب افتراضات الآخر حول عملية التفاوض، فما كان منهما في النهاية إلا الوصول إلى طريقٍ مسدود.

إن التفاوض عملٌ حساسٌ دائماً، وهو يتطلب حزماً و دبلوماسيةً في آنٍ وبذات المقدار، لكنّ البراعةَ في التفاوض عبر الثقافات هي تحدٍّ حقيقي. وههنا نصائح صغيرة يمكن أن تساعدك في إبرام صفقة مع شريك أجنبي:

استوعب التوقعات

قد تكون توقعات شريكك التفاوضي حول مسألة التفاوض مختلفة جداً عن توقعاتك. وعلى الرغم من أنه مثلك يرغب في النجاح، فقد لا يعني النجاحُ بالنسبة إليه وإلى مواطنيه ما يعنيه بالنسبة إليك. ويقول ميتسوغو إيواشيتا، الاستشاري في شؤون الإدارة المقيم في طوكيو، الذي يشغل منصب مدير مركز التواصل في عالم الأعمال وما بين الثقافات: «قد تكون أساليب اتخاذ القرار مختلفةً أيضاً، فالمديرون الأمريكيون يتخذون القرارات عادةً بمفردهم، في حين يميل المديرون اليابانيون إلى اتخاذ القرارات عبر الإجماع في الرأي، وهي ممارسةٌ قد تُطيل وقتَ عملية التفاوض. كذلك فإن الأمريكيين يقدِّرون المرونةَ كثيراً، في حين يرى أيُّ مديرٍ يابانيّ أنّ من المُخزي تغييره أيّ قرارٍ كان قد اتَّخذه». إنَّ فهمك هذه المواقفَ المهمة غير الظاهرة يساعدك في رؤية أولويات شريكك المُحتمل، بحيث يمكنك ملاءمة إستراتيجيتك وفقاً لها.

أسِّسْ أرضيةً مشتركة واختر أسلوبَك

عليك أن تجد أيَّ شيء يتيح لزميلك الأجنبي تشاطُرَه معك، فهذا يُعينك على تجاوز المشكلات التي قد تواجه أي شخص- كحروب الأنا وحفظ ماء الوجه وما إلى ذلك- وهو أسلوبٌ جيدٌ جداً، ذلك أن هذه المشكلات قد تبرز فجأةً في أوقاتٍ قلّما تتوقع حدوثَها فيها. الآن، يمكن للعمل الفعلي أن يبدأ، وعليك اختيار أحد أسلوبَي التفاوض التقليديَّين لتتَّبعه: المتَّسم بالجدل والتنازع، أو المتَّسم بالسعي إلى حل المشكلات. يمكن للمفاوض المجادل- ذلك الشخص القويّ المُتطلِّب الذي يقدّم القليلَ من التنازلات- أن يحقق نجاحاً عظيماً في حال توافر الظروف الملائمة، وهو إما أن يكسب أو أن يخسر، لكنه لا يعود أبداً باتفاقٍ مشروط. أما المفاوضُ السّاعي إلى حلّ المشكلات، فينظر بشمولية أكبر محاولاً الحصول على أكبر قدرٍ من المكاسب دون التفريط بأيٍّ من شروطه لفسخ الاتفاق، وهو يؤسّس أرضيةً مشتركة مع الطرف الآخر كلما أمكنه ذلك، مع مُقاربته للمفاوضات على أساس معالجتها خطوةً خطوة. ويجب على المرءِ الحذرُ بشأن التعميم عبر الثقافات المختلفة، فإن الخبراء يتّفقون على أن أسلوب التفاوض الساعي إلى حلّ المشكلات هو أكثر حصافةً وحكمة في المفاوضات بين الثقافات (وقد يقول الكثيرون بالفعل إنه الخيار الصحيح في أي تفاوضٍ تقريباً)، فهو يساعدك على تجنّب الأخطاء الناتجة عن عدم الانتباه وفق رأي إيلين ونترز المؤلّفة المشارِكة لكتاب «مسائل ثقافية في تواصُلات عالم الأعمال» (ضمن منشورات تسهيلات واستشارات البرامج العام 2000). لكن لهذا

الأسلوب التفاوضيّ حدود، ففي العديد من الثقافات طقوسٌ للتفاوض، في مراحله المبكرة خاصة، ومن المهم بالتأكيد تعلُّم هذه الطقوس لدى ثقافةٍ بعينها، حتى لو تبيّن لك أن شريكك الأجنبي الآتي من هذه الثقافة لا يطالب بها. فالألمان، على سبيل المثال، يحتاجون في أغلب الأحيان إلى تمضيةِ جزءٍ كبير من وقت المفاوضات البدئية في إجراء الحسابات الدقيقة والسريعة. ينبغي الاتفاق على جميع الحقائق والأرقام، والويل للمفاوض الذي يرتكب أي خطأ! على كل حال، فإن هذه السمة التي يتميّز بها الألمان ليست في الحقيقة متعلقة بإجراء الحسابات، إنها طقسٌ من طقوس بناء الثقة يمرّ فيه الشريكان المحتملان عبر سلسلةٍ من الاختبارات الروتينية لعرض جدارتهما بالثقة، وفي مثل هذه الحالة يمكن لأسلوب التفاوض السَّاعي إلى حلِّ المشكلات، الذي يحاول أن يجدَ أرضيةً مشتركة بسرعة، أن يثبت عدم جدواه وخطورته إذا استُخدم مع المفاوضين ذوي الطقوس.

يقول فيليم ماستنبروك، مدير المجموعة الاستشارية الهولندية في أمستردام، وأستاذ ثقافة الشركات وتواصلها في الجامعة الحُرّة في العاصمة الهولندية: «عندما تواجهنا الفوارقُ الثقافية في أساليب التفاوض، علينا أن نعيَ التأثيرات السلبية المحتملة لاستخدام أسلوبٍ مرِن مختلطٍ بين الأسلوبين؛ لأنه إذا لم يُفهَم من قبل الطرف الآخر فسوف يرى فيه لباقةً مفرطة، وبذلك فهو سيُثير استياءَه؛ لأنه لن يكون قادراً على مقابلته بمرونةٍ مماثلةٍ، بل قد يدفعه إلى الشعور أنه عاجزٌ وأخرق، أو ربما يصل به إلى الإحساس بالدونية. كذلك فقد يصعِّب

عليه تصديقَ إخلاص الطرف المقابل؛ لأنه سيرى في هذا السلوك مجرد جهدٍ يُبذَل للإيقاع به في فخٍّ ما».

أدِر التفاوض

دعنا نفترض أنك اجتزتَ بنجاحٍ المراحلَ البدئيةَ للتفاوض، واتفقتَ مع شريكك المتوقَّع على أرضيةٍ مشتركة تتوسَّع الآن لعبةُ التكتيكات والأساليب، وفي هذه المرحلة- التي تراوح فيها المسائلُ الفعليّة جيئةً وذهاباً بين المشاركين في التفاوض- يمكنك استخدام معرفتك للسلوك التفاوضي النموذجي الذي يناسب ثقافة شريكك المحتمل.

سيحاول المفاوضون الإيطاليون، على سبيل المثال، وفي الغالب، أن يجتازوا هذه المرحلةَ بسرعة مكرِّرين إصرارَهم على شروطهم لإرهاق الخصوم. وبمعرفة المفاوض الأجنبي لهذا الأسلوب يمكنه إيجاد أسلوبٍ مقابل جيد، وهو أن يُبدي عدمَ استعجالٍ للوصول إلى صفقةٍ ما عبر تغيير الموضوع أو الاستطراد بعيداً عن الفكرة الأساسية وما إلى ذلك.

أما المفاوضون الصينيون فيحلو لهم عادةً أن يقدموا في هذه المرحلة عرضاً تلوَ آخر؛ ليختبروا حدودَ الصفقة المحتملة. وتؤكد ونترز هنا أن التواصل غير الكلامي يمكن أن يكون شديد الأهمية في التفاوض مع أي رجل أعمال صيني، فهو قد يرد على أسئلتك بكلماتٍ قليلة متوقِّعاً منك أن تستخلصَ من إيماءاته وسياق كلامه كلَّ ما تحتاج إلى معرفته. وهذا ما قد تجده الثقافاتُ الغربيةُ -الأكثر إيضاحاً- سلوكاً يصعب التعامل

معه، لكن يمكنك عبر الاستعانة بالصبر والتفكير الاستنتاجي أن تقطع شوطاً طويلاً في هذا التفاوض.

أما عن وضع حدٍّ لاستمرار المناقشات وإنهائها، فإن معظم الأوروبيين لا يقومون بذلك إلا إذا شعروا بإهانةٍ كبيرة، في حين يُسَرُّ المفاوضون الآسيويون غالباً للتخلي عن مشروعٍ ما إذا شعروا بعدمِ الراحة تجاهَ جانبٍ ما من المفاوضات. فإن حدث هذا معك، فحاول التراجع وإصلاح المشكلة.

ركّز إذاً على ثقافة بلد شريكك المحتمل لكن دون أن يغيبَ عنك التركيز عليه بوصفه شخصاً؛ لأنّه من الأفضل لك دائماً أن تعرف أكبر قدرٍ ممكن من الأمور عن شخصيته وأسلوب تواصُله. تقول ونترز: «شَخْصِن طرقَ التفاوض وأساليبَ مقاربته بحيث تبدو موجهةً إلى شخصِ شريكك ولا تتجاهل ثقافتَه (وهذا مستحيلٌ على أي حال!). وحاول أن تتعامل معها على أنها خلفية، مع التركيز على إمكانات كل شخص من الجالسين إلى طاولة التفاوض. إنه أسلوبٌ يُفضي إلى النجاح غالباً؛ لأنّ ثقافةً جديدة مُتَّفقاً عليها من كلا الطرفين قد ابتُدعت من أجل هذا التفاوض بالذات».

سلسلة RDM القيادي الناجح

تجمع هذه السلسلة مقالات نشرت في مجلات دورية صادرة عن كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد (هارفارد ماناجمنت أبديت - هارفارد ماناجمنت كوميونيكيشن لِتَر)؛ بغية مساعدة المديرين من المستوى الأعلى والمستوى المتوسط في شحذ مهاراتهم، وزيادة فاعليتهم، وكسب وسائل النجاح في المنافسة. وتُقَدَّم كتب هذه السلسلة على نحو موجز دقيق ومُيسّر؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. وهي تعرض رُؤىً وأساليب موثوقة؛ لتحسين أداء العمل، وتحقيق نتائج إيجابية عاجلة.

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صُممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تُستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on	

Customer Relationship Management 6994
Harvard Business Review on **Decision Making** 5572
Harvard Business Review on **Effective Communication** 1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship** 9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People** 5564
Harvard Business Review on **Innovation** 6145
Harvard Business Review on **Knowledge Management** 8818
Harvard Business Review on **Leadership** 8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top** 2756
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times** 1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity** 7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries** 1828
Harvard Business Review on **Managing People** 9075
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain** 2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty** 9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career** 1318
Harvard Business Review on **Marketing** 8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance** 8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions** 5556
Harvard Business Review on **Motivating People** 1326
Harvard Business Review on **Negotiation** 2360
Harvard Business Review on **Nonprofits** 9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning** 6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances** 1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth** 8850
Harvard Business Review on **The Business Value of IT** 9121
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise** 130X
Harvard Business Review on **Turnarounds** 6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader** 6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance** 3286

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء؛ استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب، ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة، ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر؛ بغية مد يد العون للمديرين؛ كي يمتلكوا ملكة التمييز، ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر السريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي - مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أومعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك، أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يُعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلّاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة، وإدارة اتصالات هارفارد؛ من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم، وزيادة فاعلياتهم، واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قُدمت هذه السلسلة على نحو مختصر، ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة، وأساليب تحسين أداء العمل، وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485